BLAISE AGRESTI

GUIDER EN PREMIER DE CORDÉE

S'inspirer de la haute montagne pour construire un **leadership résilient et durable**

MARDAGA

Guider en premier de cordée

Blaise Agresti

Guider en premier de cordée

S'inspirer de la haute montagne pour construire un leadership résilient et durable

MARDAGA

Introduction

« Un guide, c'est un guide du corps, c'est un guide de la morale, c'est un guide de la générosité, c'est un guide de la beauté, et c'est pour ça que c'est un métier extraordinaire. »

Michel Serres

Nous sommes probablement à un tournant de l'histoire. La pandémie de la Covid a fait voler en éclats nombre de certitudes, notamment en remettant en question certaines croyances stratégiques et économiques. Les modèles de sociétés centrés sur la seule croissance et la performance économique, qui occultent les questions environnementales, sanitaires et sociétales comme les grands équilibres du monde, présentent des fragilités structurelles et un risque profond de fragmentation et d'implosion. Depuis la Seconde Guerre mondiale, une période de paix et de prospérité avait rangé au second plan, derrière l'idée de progrès, les sujets de durabilité et de soutenabilité d'un développement humain ancré dans l'hyperconsommation.

La question devient aujourd'hui critique pour garantir la pérennité des équilibres futurs entre l'homme et la nature et des hommes entre eux. Le réchauffement climatique, les risques sanitaires, la pression démographique, l'interdépendance et la globalisation, les instabilités géopolitiques et économiques constituent un terreau propice à une incertitude grandissante qui menace notre avenir commun.

Face à ces grands enjeux, l'émergence d'une nouvelle forme de leadership devient donc une urgence. De quels leaders avons-nous besoin pour traverser les crises actuelles et futures, et cela à tous les niveaux des organisations ? Quelles nouvelles attitudes et aptitudes faut-il développer pour adresser cette complexité et cette incertitude qui semblent désormais s'installer dans notre quotidien ?

Cette quête d'un nouveau modèle managérial mobilise pléthore d'experts et de penseurs d'un « nouveau » monde à construire. Et, en même

temps, pourquoi ne pas simplement utiliser des savoir-faire que certains métiers exposés aux risques ont constitués depuis des générations ?

Parmi ces métiers, ceux de guide et de secouriste de haute montagne, qui vivent l'incertitude comme une normalité depuis des décennies, sont intéressants à décrypter. En 2021, les guides fêtaient les 200 ans de leur existence. Née avec l'avènement du tourisme, la première compagnie a été créée à Chamonix en 1821, un an après un terrible accident. Le drame de la caravane du docteur Hamel a été un déclencheur pour organiser et structurer un métier qui n'existait pas auparavant. On se doute bien que le métier de « guider » existe depuis l'origine des hommes. Les armées d'Alexandre le Grand ou d'Hannibal ont dû faire appel à quelques chasseurs locaux pour guider leurs armées à travers les Alpes ou les montagnes arides du Wakhan pour trouver leur chemin dans ces méandres géologiques. Chaque armée était précédée de ces éclaireurs, humant la terre et le ciel, pour trouver le col, déjouer les pièges rocailleux, les avalanches et la tempête qui menaçait.

Cette longue tradition des éclaireurs et des guides de montagne s'est enrichie progressivement d'une compétence de sauvetage. Être capable de porter secours à une cordée ou à une caravane en détresse est devenu progressivement un métier à part entière, adossé au métier de guide bien sûr, mais exigeant une compétence distincte, celle de travailler en urgence et en équipe, de former une collégialité opérationnelle. Deux métiers complémentaires donc, avec des compétences bâties au fil des expériences, souvent tragiques malheureusement, et un idéal de service et d'engagement qui fonde une forte aptitude à la survie dans un environnement à risques.

« Guider en premier de cordée » a été utilisé à tort et à travers par les dirigeants politiques. L'objet de ce livre est donc de vous partager des observations et d'essayer d'extraire des essentiels de cette idée pour faire émerger une nouvelle forme de leadership résilient et durable, respectueux de la nature, efficace et bienveillant, engagé et prudent à la fois.

Dans une forme d'art de l'équilibre et de la précarité, dans cette aptitude à cheminer en équipe sur le fil de l'arête avec le souci d'économiser ses forces et de préserver son environnement, guides et secouristes sont contraints de vivre cette frugalité que la crise nous invite à adopter plus largement aujourd'hui.

Ainsi, je vous propose d'explorer cinq thèmes qui structurent notre expédition pour questionner le sens d'une ascension et la manière de la réussir. Ce chemin nous permettra de traverser des questions finalement assez universelles :

– Pourquoi partir en quête d'un sommet ?
– Quelle stratégie adopter pour le gravir ?
– Quelles sont les qualités d'un premier de cordée ?
– Face à l'incertitude et à la crise, quels sont les leviers à mobiliser pour s'adapter ?
– Et, en guise de conclusion, quels sont les essentiels d'un leadership résilient et durable ?

Encordés dans une communauté de destin, cheminons donc ensemble et, en marchant, apprenons à identifier les risques et à développer notre intelligence intuitive et collective.

Encordés dans un rapport de vérité, construisons ensemble les clefs pour faire face à l'incertitude avec sérénité et dépasser les peurs primitives qui s'installent autour de nous.

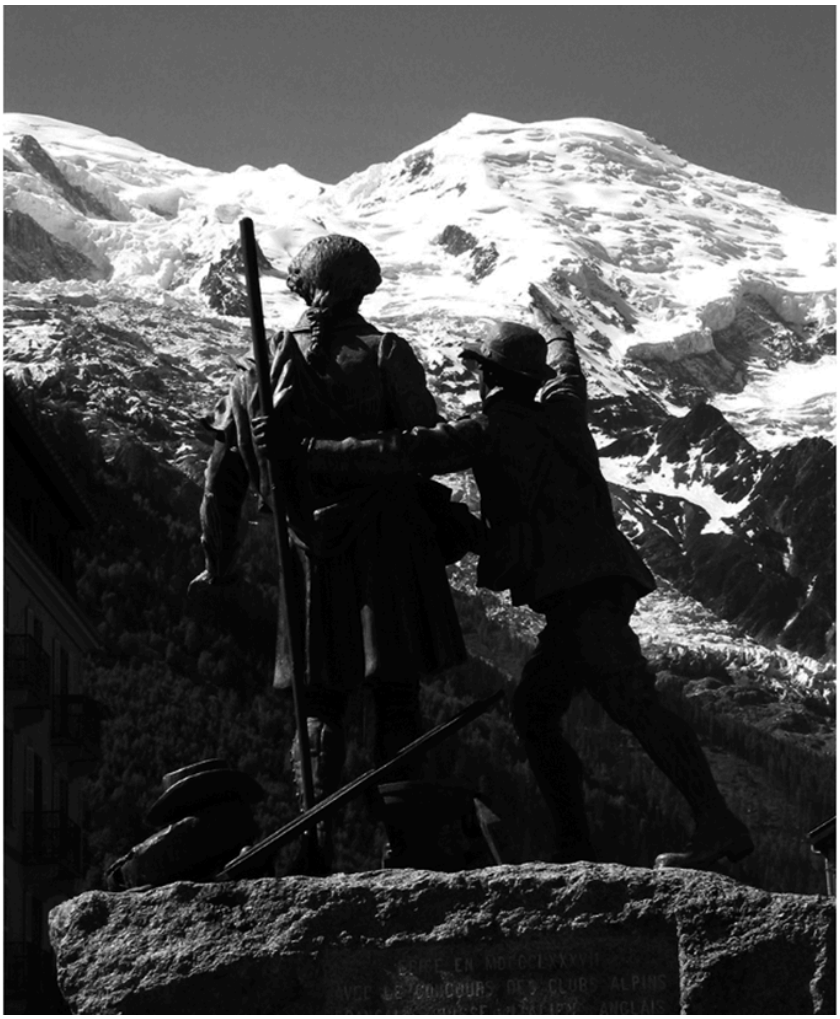
PARTIE 1
La quête d'un sommet

© Quentin Iglésis

« La montagne est la voie par laquelle l'homme peut s'élever à la divinité, et la divinité se révéler à l'homme. »

René Daumal, *Le Mont Analogue*

Toute ascension commence par un désir de sommet. Ce désir est un mélange complexe de représentations, de volonté, de croyances, de mimétisme et d'atavisme culturels. Il est essentiel de bien comprendre les enjeux qui entourent cette quête pour en mesurer les incidences futures sur nos choix et nos actions.



Statue du guide Jacques Balmat, indiquant le sommet du mont Blanc à Horace-Bénédict de Saussure, botaniste, philosophe et géologue genevois, Chamonix, France.
© Wikimedia Commons/Jean-Pol Grendmont

Le 8 août 1786, Jacques Balmat et Michel Gabriel Paccard sont les premiers hommes à poser le pied au sommet du mont Blanc à 4 810 mètres d'altitude. Les deux hommes étaient partis discrètement le 7 août pour bivouaquer sous un rocher, avant de se lancer à l'assaut du sommet le 8 août à l'aube, sans corde ni crampons. Au milieu des crevasses, l'itinéraire est risqué, mais, avec détermination, ils arrivent en fin de journée au sommet.

Cette ascension, qui préfigure la Révolution française, ouvre l'âge d'or de l'alpinisme du XIX^e^ siècle. Toutes les montagnes des Alpes seront gravies une à une. Cette exploration des sommets alpins, vécue d'abord comme une exploration, puis rapidement comme une compétition entre alpinistes,

prépare une autre période, plus nationaliste et plus féroce, qui verra la conquête des sommets himalayens entre 1950 et 1970.

En deux siècles et jusqu'à aujourd'hui, l'alpinisme va traverser les différentes représentations symboliques et existentielles de l'idée d'élévation, à la fois au sens physique de gravir une montagne, mais aussi au sens métaphysique et spirituel. Il est donc en soi une métaphore puissante du rapport de l'homme à l'idée d'ascension et de performance. Il est aussi une occasion de réfléchir sur la manière de cheminer vers un sommet aujourd'hui : si l'on comprend les motivations qui nous poussent toujours « plus haut, plus loin » en tant qu'alpiniste et être humain, peut-être aurons-nous quelques clefs pour mieux comprendre nos motivations professionnelles et la manière de les réaliser ?

Alors, la première question qui vient à l'esprit est d'une simplicité biblique : pourquoi gravir une montagne ? Et, derrière ce pourquoi, vient rapidement s'inviter une autre question : mais alors, quel sommet choisir ? Et pour pousser le trait : quel Olympe choisir pour accomplir son destin ?

1
Montagnes accessibles ou inaccessibles ?

Notre imaginaire religieux et culturel a posé une représentation puissante du sommet. Dans la Bible comme dans de nombreux textes religieux, les références sont nombreuses. La quête de verticalité spirituelle, le lien au Cosmos et le mystère de la Genèse fondent un lien particulier. Des Andes à l'Himalaya, de l'Olympe au mont Cook ou au mont Fuji, les montagnes occupent une place importante dans l'imaginaire des peuples dits primitifs. Il existe des attributs divins et des caractéristiques sacrées que nous retrouvons à l'échelle de l'ensemble des montagnes du monde, comme s'il existait un socle anthropologique partagé, des structures communes de l'imaginaire à l'échelle de l'humanité.

La montagne, lieu imprégné de pouvoir, est souvent élevée au statut d'espace « sacré interdit » et, à ce titre, éveille un sentiment d'émerveillement et de respect mêlé de crainte qui la place à part. Par conséquent, la montagne devient asservissante et génère des pratiques spécifiques, des interdits d'ordre magique, religieux, ou des rituels, dont la transgression est susceptible d'entraîner un châtiment surnaturel. Cette idée a longtemps rangé les montagnes dans les lieux « inaccessibles ».

La représentation d'un sommet est un héritage sédimenté de nos croyances les plus anciennes et, sans y prendre garde, nous accordons beaucoup d'importance à la clarté d'un sommet. Sans sommet, l'homme semble perdu, désorienté. Comme si le sommet nous rassurait face à l'immensité du cosmos. À ce titre, les organisations humaines, et les entreprises en particulier, ont jugé utile de se fixer des « sommets » pour rationaliser leur rapport à l'espace et au temps, de poser des repères et indirectement de (se) rassurer. Le propre d'un monde désorienté est de perdre ses repères symboliques.

La montagne est donc un objet physique et métaphorique qui incarne la stabilité et le temps long, qui relie l'immensité du très grand avec l'infiniment petit, qui pose une verticale et une ligne d'horizon.

Parmi les sommets symboliques, le mont Blanc incarne ainsi un repère particulier au centre de l'Europe. Il est un Olympe ou un Everest selon la façon dont on le regarde. Il porte une histoire.

En 1786, la première ascension du mont Blanc par Balmat et Paccard offre un moment de rupture. À la veille de la Révolution française, comme un aboutissement du siècle des Lumières, le guide Balmat et le médecin Paccard sont des hommes libérés des croyances ancestrales. Pour eux, l'inaccessible devient accessible. Ils constituent une cordée solide, peu sensible à la peur des « grandes glacières » et des « monts maudits » que l'imaginaire a façonnés au fil des siècles. Leur force résidait dans leur ténacité et leur humilité, et peut-être dans l'absence de croyances inhibantes. Ils ont observé la montagne attentivement, repéré à trois reprises divers itinéraires pour en choisir finalement un qui entrera dans l'histoire.

Le choix du chemin ouvre l'accès au sommet.

2
Pourquoi gravir une montagne ?

« La montagne a toujours été un lieu essentiel, un lieu où je pouvais m'épanouir dans cette relation du petit face à l'infini. »

Philippe Claudel

Quand on parle de montagnes, il est difficile de ne pas citer l'Olympe, le sommet mythique, comme référence suprême qui viendrait disputer à l'Everest, le sommet le plus haut, et au mont Blanc, le premier sommet de l'histoire moderne de l'alpinisme, une forme de suprématie symbolique.

En quête de son Olympe

L'Olympe comme l'Everest sont entrés dans le langage familier pour qualifier l'objectif suprême. L'Olympe fut gravi pour la première fois en août 1913 par le photographe suisse Frédéric Boissonnas, accompagné d'un ami et guidé par un chasseur de chamois, Cristos Kakkalos.

Le sommet, dénommé Mytikas, souvent enveloppé de brume, culmine à 2 918 mètres au-dessus de la mer Égée. Sa simple esthétique est de nature à incarner une prosopopée de la nature et à inspirer la mythologie par le simple mouvement des brouillards tournoyants qui l'enlacent bien souvent.

À gauche, Cristos Kakkalos, chasseur de Chamois. À droite, l'Olympe en 1913. Photographies de Frédéric Boissonnas. **Musée du Parc national de l'Olympe, Litochoro, Grèce.**
© Blaise Agresti

Mais ce qu'il faut remarquer, c'est que les dieux de l'Olympe, diffusés mondialement par la puissance du récit d'Homère, sont devenus les maîtres de l'Occident pendant plusieurs siècles. Zeus puis Jupiter, sa réincarnation romaine, ont dominé la représentation divine et mythologique, et ont incarné l'idée de toute-puissance. Indirectement, avec les Jeux olympiques, qui lui ont été associés plus tardivement et qui ont resurgi avec Pierre de Coubertin au début du XX^{e} siècle, le mot « Olympe » définit un cadre sémantique et symbolique puissant pour relier deux idées :

– la puissance d'une montagne mythologique qui reste une montagne réelle, car l'Olympe est un sommet de roches calcaires situé au nord de la Grèce. Il peut se gravir en marchant et en grimpant simplement ;
– la célébration olympique de la performance sportive en hommage aux dieux de l'Olympe, et à Zeus en particulier. Ce tournoi religieux, inventé sur le site d'Olympie dans le Péloponnèse au sud de la Grèce

pour honorer les divinités, est devenu au fil de son évolution la référence ultime et moderne de l'idée de performance sportive, et plus largement de la performance en tant que telle.

Puissance d'une montagne et idée de performance sportive tressent donc un dogme porté par la devise olympique *Citius, Altius, Fortius* (plus vite, plus haut, plus fort), qui symbolise l'excellence universelle. Elle est devenue la métaphore de la réussite et, *de facto*, est entrée de plain-pied dans la culture des entreprises. Cette idée est le substrat profond de la manière de concevoir la performance, notamment avec l'accélération de la mondialisation à partir des années 1950.

Initiées avec la révolution industrielle au début du XIX^e^ siècle, ces idées de puissance se sont ancrées progressivement dans notre croyance collective, portées par une doxa autour de l'idée de croissance et de progrès, relayée et accentuée dans l'après-guerre par les théoriciens de la performance économique. D'ailleurs, la stratégie militaire est venue aussi progressivement nourrir la sémantique de l'entreprise.

Ces concepts sont peut-être à contresens de l'idéal olympique initial, qui ne vise pas la glorification de la performance ou de la victoire en tant que telle, mais qui pousse chaque individu à donner le meilleur de lui-même pour honorer les dieux, progresser, se dépasser au quotidien, sur le stade comme dans la vie, en hommage à une puissance supérieure. Cette démarche est conçue sans gratification individuelle, la couronne d'olivier étant la seule récompense (assez loin de l'idée de primes et de bonus…).

Désacraliser l'Olympe

Dans la plupart des théories managériales, rien ne peut donc débuter sans un objectif, un sommet, un désir, une finalité, une raison d'être. Le « pourquoi », le « comment » et le « quoi » sont d'ailleurs les fameux cercles d'or de Simon Sinek, que de nombreux consultants utilisent aujourd'hui pour clarifier les intentions stratégiques des entreprises.

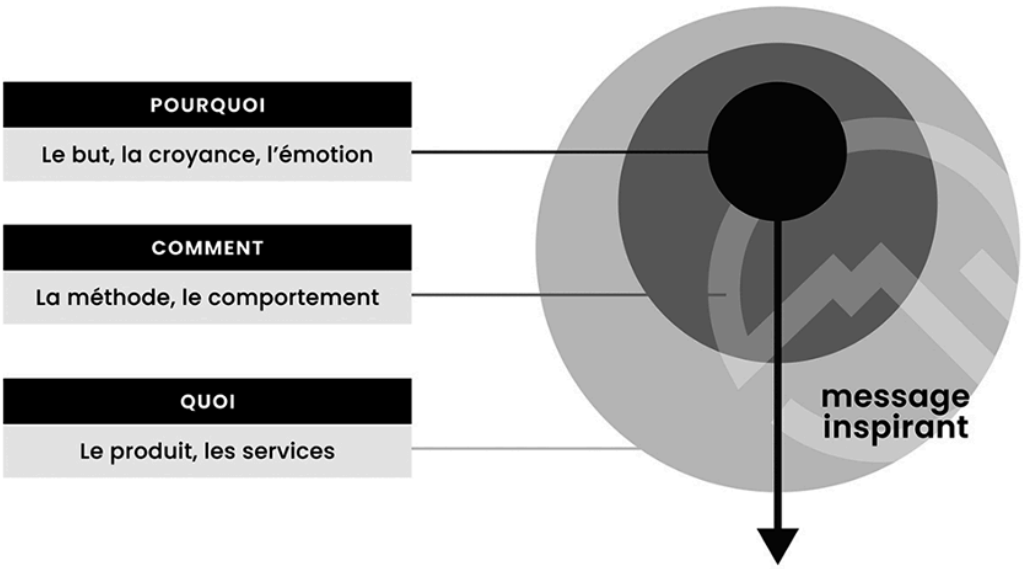


Figure 1. Cercles d'or de Simon Sinek

En essayant de répondre à la question « pourquoi gravir une montagne ? » et en me demandant pourquoi le sommet cristallise autant nos désirs, j'ai tenté de désacraliser cette idée qui obscurcit peut-être notre horizon.

Mallory, qui a fait cette tentative incroyable de gravir l'Everest en 1922, a lancé cette réponse célèbre aux journalistes qui lui demandaient pourquoi il voulait faire cette ascension : « Parce qu'il est là ! » Il inscrivit alors résolument cette idée qu'un alpiniste resterait un éternel « conquérant de l'inutile », comme le défendait l'alpiniste Lionel Terray.

Cette autodérision de certains alpinistes sur l'absurdité de se fixer un sommet devrait inspirer certains dirigeants et managers. La quintessence de l'idée de performance durable n'est-elle pas de laisser ouvert le champ des possibles ?

Nombre d'auteurs ont essayé de répondre à cette question complexe du « pourquoi gravir une montagne ». Je voudrais citer le travail d'Anne-Laure Boch dans son livre *L'euphorie des cimes* ou celui de Bernard Amy dans *Ceux qui vont en montagne*. Ils décrivent chacun les motivations de l'alpiniste sur les plans philosophique et neuroscientifique. Je ne peux résumer cette réflexion, mais je voudrais souligner certains points et, en particulier, ceux qui, à mon sens, cherchent à qualifier le sens de cette activité humaine :

– vivre un moment dense ;
– prendre son risque et s'engager ;
– surmonter les difficultés et réussir ce qui est difficile ;
– cheminer vers le beau et le sublime ;
– vivre et partager avec ses compagnons un moment d'amitié ;
– se révéler et faire grandir l'estime de soi ;
– éprouver son immortalité en s'exposant à une forme d'ordalie… (!)

« L'esprit devient mince comme une main » : cette phrase d'Antonin Arthaud concentre l'intensité de l'action vécue dans l'escalade. Étienne Klein la cite pour décrire les mécanismes de concentration que mobilise l'ascension d'une montagne.

Extrait d'une peinture de Gabriel Loppé, Centre des Congrès Le Majestic, Chamonix.
© Blaise Agresti

« On est là aussi pour se reconnecter à ce silence vivant, à ce vide qui n'est pas vide, mais qui est en plein en fait, profondément bruissant, qui est habité, le chant du monde comme disait Giono. »

Stéphanie Bodet

Ces réflexions peuvent sembler éloignées des enjeux de l'entreprise, et pourtant…

L'entreprise, un corps vivant

L'entreprise est un corps vivant et hybride, composé d'humains et de technologies. Son moteur et sa dynamique s'adossent aux motivations intrinsèques aux éléments qui la composent, à savoir des hommes et des machines. Si l'on écarte l'idée qu'une machine ou une intelligence artificielle puissent être mues sans motivation explicite et restent programmées par des humains, alors nous pourrions supposer une forme d'universalité des mécanismes qui définirait la finalité d'une organisation en la reliant à la motivation humaine en tant que telle. Quand j'écris cela, j'en mesure la fragilité. Nous pourrions effectivement entrer dans une ère nouvelle où la finalité des organisations ne serait plus définie par les humains. Mais je vais rester dans une croyance, celle que l'homme puisse conserver la maîtrise de ses choix…

En partant de ce postulat, c'est-à-dire que la motivation et la finalité attachées aux hommes sont similaires aux motivations intrinsèques des entreprises, nous pourrions dire que ce sont les mêmes motivations qui poussent un être humain à gravir une montagne qu'à s'engager dans un projet d'entreprise.

Ces motivations profondes et libres sont toutefois balayées par de nombreuses contraintes que l'entreprise impose à ses collaborateurs. Alors, comment entretenir ces motivations profondes pour s'engager librement ?

Emmanuel Faber, qui a dirigé Danone pendant des nombreuses années et qui est un grimpeur émérite, place cette expérience dans une dimension existentielle :

Dans la vallée et la ville, j'ai beaucoup de mal à ressentir la question de l'identité : qui suis-je ? Même si je fais le tour de la planète et que je prends de nombreuses décisions comme dirigeant, il y a quelque chose qui se délite dans ce cycle productif. Quand je grimpe, si je ne suis pas entièrement moi-même, là et maintenant, cela ne fonctionne pas. La matière roche me relie. J'éprouve une sensation de réunification avec quelque chose d'universel.

Cette quête du sommet crée une tension entre soi et le monde, entre soi et les autres. Si l'obsession du sommet et les contraintes qui l'entourent prennent le pas sur le sens de l'action, l'individu perd sa liberté essentielle et va se disloquer dans un mythe évanescent. Cela est à l'origine de beaucoup de souffrances au travail et dans la vie en général. Le sommet polarise, obsède, galvanise, mais peut détruire tout autant, dès lors qu'il ne répond pas à une intériorité et à un désir qui serait dépollué de la mythologie et des croyances.

Pas de côté philosophique

Trois questions à Pierre-Henry Frangne[1], philosophe et auteur d'un essai intitulé De l'alpinisme

Pourquoi gravir une montagne ?

« Disons d'abord qu'il n'y aura pas de réponse définitive à cette question. Ni de réponse unique. Gravir une montagne demeure énigmatique et je crois qu'il faut en garder le mystère sous peine de ne plus avoir envie de faire de l'alpinisme. C'est parce que la réponse est sans cesse en train de reculer qu'un alpiniste continue sa carrière. Cela dit, on peut quand même donner des raisons dont aucune ne doit être exclusive des autres, et ce, même si elles se contredisent. La contradiction n'est pas ici une faute logique. Elle est selon moi la trame, je dirais même la pâte de la réalité humaine qui est vivante ou mouvante, justement parce qu'elle est contradictoire ou aporétique (du grec *poros*, le trou ; une aporie est strictement une impasse). Ces raisons, Walter Bonatti les a admirablement condensées en une très belle formule dans *Montagnes d'une vie* : "La montagne m'a permis de satisfaire le besoin inné chez tout homme de se mesurer et de s'essayer, de connaître et de savoir. Entreprise après entreprise, là-haut je me suis

senti toujours plus vivant, plus libre, plus vrai : je me suis réalisé. […] À mon avis, la valeur d'une montagne, et donc de son escalade, résulte de divers éléments, esthétique, historique et éthique, qui ont tous leur importance. Jamais je ne pourrai séparer ces trois facteurs ou m'en désintéresser, car ils sont à la base de l'idée que je me fais de la montagne."Conquête et connaissance de soi", c'est-à-dire liberté, beauté de la nature, connaissance de l'histoire et de la culture du milieu, relation à l'autre (amitié, modestie, respect et solidarité), telles sont les principales raisons qui n'excluent cependant pas la recherche de la difficulté, du risque, de la performance : "La volonté de piédestal", comme dit Gaston Bachelard, et l'orgueil que cette dernière suppose.

Comment choisir un sommet ?

La réponse ou plutôt les réponses découlent du texte de Bonatti. Comment choisir un sommet ? D'abord, par sa place dans l'histoire de l'alpinisme, par son inscription dans la mémoire des hommes : escalader le Grépon après Alfred F. Mummery ou le Cervin après Edward Whymper confère à ces courses une profondeur, une hauteur pas seulement spatiale, mais symbolique à nulle autre pareille. Choisir un sommet suppose qu'on y pense, qu'on en rêve, qu'on y réfléchisse avec tous les outils que la culture et l'histoire nous offrent. Ensuite par sa beauté : celle de sa forme, celle de la ligne que la voie envisagée dessine dans l'environnement escarpé et qui doit être claire, élégante, parfaitement lisible et visible à la fois. Mais il faudrait ajouter sa verticalité, sa longueur, sa variété, sa difficulté, son engagement, son altitude et, évidemment, la profondeur du sillon qu'elle grave par là même dans la mémoire et dans l'esprit de celui qui accomplit l'épreuve de son gravissement. L'alpinisme est une activité hautement et durement corporelle. Mais elle est aussi, à même le corps, une activité intellectuelle et je dirais spirituelle. Choisir un sommet demande une réflexion qui nous est propre ; et le sommet que l'on a choisi doit être celui qui nous fera réfléchir bien après s'y être hissé et en être prudemment redescendu. Enfin, choisir un sommet, c'est prévoir ses propres limites dans l'effort et dans ses capacités techniques. C'est aussi prévoir les limites que la nature nous impose, les conditions actuelles du sommet, tant il est vrai qu'un sommet difficile en bonnes conditions

peut être tenté et qu'un sommet réputé facile, alors qu'il est en mauvaises conditions, peut devenir extrêmement dangereux. Rappelez-vous, répétez-vous la belle et profonde phrase de E. Whymper :
Grimpe si tu veux, mais rappelle-toi que le courage et la force ne sont rien sans prudence, et qu'une négligence fugitive peut détruire le bonheur de toute une vie. Ne fais rien dans la hâte ; médite chacun de tes pas ; et dès le début pense à la fin possible[2].

Le sommet est-il une fin en soi ?

Je sais qu'il y a l'alpinisme du sommet et celui de la voie. À son début, l'alpinisme était celui du sommet, du moment de la conquête de tous les sommets, dans tous les massifs du monde. Mais, quand tous les sommets ont été conquis, il a fallu inventer, je dirais presque créer des voies, et les pratiquer en été comme en hiver, en cordée ou en solo, avec ou sans enchaînements, de plus en plus vite, etc. Il me semble cependant que le sommet est l'arché, au sens grec, de l'alpinisme. C'est là son principe, au sens de ce qui est premier, à la fois dans l'ordre chronologique du temps ou de l'histoire et dans l'ordre logique de la pensée. Le sommet est premier comme commencement et comme commandement. Que serait l'alpinisme sans le sommet à gravir et à surmonter, sans les montagnes et les massifs qui les rassemblent ? On peut certes faire de l'escalade en salle ou en falaise. On peut faire des voies parfois extrêmement difficiles et engagées. Mais rien n'équivaut, selon moi, à l'arrivée au sommet, à cet endroit plat (le seul de la course !), où, presque d'un coup, après la longue bataille de l'ascension dans des endroits souvent resserrés ou barrés (un couloir, une cheminée, un surplomb), se libèrent à la fois le corps et la vue dans un espace entièrement dégagé. Cet espace libre, il est fait de l'air et de la lumière qui composent le ciel et la part de légèreté, et peut-être d'infini, qu'il nous donne. »

Pour l'alpiniste, la question du sens, du « pourquoi », reste un choix profondément existentiel et finalement assez personnel. Pour une entreprise, la question s'inscrit dans une narration collective, certes portée par les dirigeants, mais qui doit embarquer le corps social dans un projet porteur de

sens. L'exercice est délicat, il mobilise l'histoire de l'organisation, sa mission, ses valeurs et sa vision dans un exercice de synthèse loin d'être simple à conduire. Le choix de ce sommet se heurte aussi au principe de réalité : quels risques la cordée ou le corps social de l'entreprise sont-ils prêts à affronter ?

---

1. Auteur de *De l'alpinisme* (Presse universitaire de Rennes, 2019) et professeur de philosophie.
2. Whymper E., *Escalades dans les Alpes*, Éditions Hoëbeke, 1994, p. 214.

3
Dulce periculum

Parmi les réflexions cruciales autour de la quête du sommet, il est utile de se poser une question : « Le sommet certes, mais à quel prix ? » En explorant notre rapport au risque, nous ouvrons un sujet complexe. Cheminer vers un sommet, c'est accepter l'idée de la chute. L'entreprise est sans cesse dans ce dilemme de la prise de risque pour se développer.

Sur les flancs du mont Blanc, le glacier des Bossons recrache depuis des décennies les traces de la présence des hommes. Comme si ces corps étrangers étaient rejetés par la nature… Parfois macabres, souvent étonnantes, ces découvertes passionnent des chercheurs d'épaves, des artistes, des écrivains ou des arpenteurs illuminés par cette étrange quête. Josée est de ces artistes joyeux qui transforment ces ferrailles tordues, ces débris d'avions et autres objets épars en œuvres mémorielles. Elle rend à sa manière un hommage discret aux victimes des deux crashs successifs de la compagnie Air India : le Malabar Princess en 1950 et le Kangchenjunga en 1966. Ces drames ont marqué durablement la vallée de Chamonix et, au fil des années, Josée a ratissé méticuleusement le glacier en quête de ces débris pulvérisés. Parmi ses découvertes insolites, une a retenu mon attention : il s'agit d'un écusson appartenant à une famille écossaise illustre, le clan Mac Aulay, qui connut ses heures de gloire aux XVI^e^ et XVII^e^ siècles. Pourquoi ce morceau de tissu a-t-il atterri là ? S'agit-il d'un passager ou d'un alpiniste ? Je ne sais. Mais, sur le blason en tissu extrait du glacier, la devise du clan apparaissait clairement : *Dulce Periculum*. Le doux péril. Quelle étrange coïncidence de voir ces mots recrachés par un glacier menacé par le réchauffement climatique ! Qui donc pouvait porter ce blason sur sa veste ? Quelles ont été les circonstances qui ont amené ce bout de tissu dans ces méandres de glace ? Quel sens aussi donner à ces mots : le risque positif, le danger comme viatique ? Les valeurs de l'alpinisme et, au-delà de la

montagne, celles de notre humanité, s'incarnent-elles encore dans cette devise à l'allure guerrière ?

Notre société entretient un lien ambigu au risque et la montagne, comme la mer, symbolise plus qu'aucun autre environnement cette réalité. Mais la montagne peut aussi nous aider à réapprendre l'essentiel sur soi, les autres et le monde. Assumer son propre risque pour vivre intensément. Quelle douceur peut-on retirer de ces expériences ? L'urbanité et la digitalisation ont lessivé le lien entre l'homme et la nature, et nous privent de ce lien essentiel depuis des décennies. Alors, la montagne, qui reste un terrain de jeu unique, varié, universel, proche et loin à la fois, peut-elle nous (ré)apprendre le « doux péril », le *Dulce Periculum*, et donner du sens à notre quotidien ?

Se connaître et se libérer de ses peurs

Le rapport au vide symbolise le risque vital, la chute inexorable. Comme beaucoup, il m'est arrivé dans mon sommeil de me sentir plonger dans une chute sans fin, abyssale… La peur est donc bien ancrée au fond de nos tripes.

Lorsque l'enfant réussit sa première ascension pour atteindre le bocal de friandises perché sur une étagère, la satisfaction est profonde. Il a surmonté ses angoisses intérieures et conquis une forme de liberté. A-t-il mesuré les risques réels de son escalade ? Probablement pas, mais sa satisfaction démontre qu'il a franchi une frontière intérieure. L'ascension d'une montagne offre le même sentiment de bonheur que l'enfant éprouve lorsque sa main effleure le bocal. Mais quelle est la raison à cette joie soudaine ? Atteindre son sommet ? Surmonter ses peurs ? Transgresser l'interdit parental ? Un peu de chaque chose ?

Platon définit la connaissance de soi comme l'étape fondamentale de la conscience. Les pratiques alpines permettent d'apprendre à se connaître, à mesurer ses capacités et ses limites. Des générations d'alpinistes ont ainsi savouré ce rite initiatique vers l'autonomie, synonyme aussi de liberté d'explorer et de s'aventurer. Avec la connaissance, le champ des possibles s'élargit. Une ascension en appelle une autre. L'expérience est une prise pour

prendre appui et aller plus haut pour tenter une aventure nouvelle. L'idée est bien de définir son propre risque, de baliser le territoire de l'exposition que chacun va accepter ou non pour cheminer. Dans cette équation bénéfice/risque, chaque individu, libre et consentant, doit se positionner en conscience. Cette libération des peurs est un processus progressif fondé sur l'expérimentation, l'analyse, la correction des erreurs et l'amélioration constante. Une mise en confiance de soi, allant *crescendo*. Parfois l'incident ou l'accident vient freiner ou redistribuer les cartes et conduit à « ralentir son système intérieur de trépidation », comme le dit si bien l'écrivain Sylvain Tesson.

Choisir son chemin et faire sa trace

La montagne est un laboratoire unique pour éprouver l'impact des choix. Chaque carrefour appelle une décision. Impossible de s'asseoir dans le train de la routine. L'écologie de la décision est un apport majeur de cet environnement : décider face aux risques, exprimer librement son choix, prendre ce sentier à droite ou à gauche, contourner à l'intuition un obstacle sur une arête, une crevasse, réapprendre à décider par soi-même hors des phénomènes de mode ou de la répétition, percevoir un risque, libérer son intuition. Cette écologie de la décision est un processus fondamental de l'expression de notre liberté, elle synthétise notre compréhension du monde, de nous-mêmes d'abord et de ceux avec qui nous cheminons. Elle exprime notre intelligence relationnelle et notre intuition. En montagne, celui qui définit et choisit le cheminement jouit pleinement de cette expression ultime du JE et mesure la responsabilité aussi qui en découle. Faire sa trace, suivre une trace, sortir de la trace : voici des actes primitifs qui construisent notre rapport à l'autre et à nous-mêmes, au risque de le payer de sa vie.

Agir dans la plénitude de soi et réapprendre l'usage de son corps

Au-delà de la décision qui va puiser dans nos ressources profondes, le sentiment de plénitude, soutenu par quelques sécrétions d'endorphines, est nourri par l'effort physique et la mobilisation de notre corps dans son intégrité. « L'alpiniste est un homme qui conduit son corps là où, un jour, ses yeux ont regardé… » Cette phrase délicate de Gaston Rébuffat effleure la beauté de ce lien charnel avec les éléments. Ce doux péril que l'on prend à aller là-haut nous apporte tellement… Vivre des expériences complètes qui redonnent du sens. La forme ultime de cette plénitude est ce que certains appellent le « *flow* du soliste ». Lorsque le grimpeur Alex Honnold réalise l'ascension d'El Capitan dans le parc national du Yosemite en solo intégral, il vit dans cet état de grâce. Chaque mouvement est contrôlé par son esprit, chaque parcelle de son corps, de son énergie est concentrée sur la réalisation de l'escalade. Ce *flow* est un état extraordinaire de l'homme qui permet de réaliser l'impensable. Bien sûr, la préparation est absolue, l'exigence et la rigueur techniques et physiques requièrent des milliers d'heures d'entraînement et de travail sur soi. Le rapport au silence et à l'intériorité permet ce cheminement. La mythologie a toujours situé cette dimension ultime à la frontière de l'homme et des dieux. Peut-être les traileurs, ces coureurs solitaires au milieu de la foule, recherchent-ils une forme de *flow* dans l'hébétude de la répétition de la course à pied ?

Partager, comprendre, découvrir : 1 + 1 = 3

Lorsqu'on se déplace vers le territoire du JE, de l'ego, on prend le risque de réduire l'expérience de la montagne à sa part existentielle, névrotique et chaotique, consumériste aussi. La montagne est peut-être d'abord une affaire de cordée, de partage, de camaraderie. Elle ouvre l'horizon de l'altérité : comprendre l'autre, ses forces, ses faiblesses, apprendre à générer une force cumulée et complémentaire entre les individus. L'expérience des expéditions en haute altitude offre les meilleurs et les pires exemples de la cordée ou de son absence. 1+1= 3 : la cordée cumule les talents et génère une force morale additionnelle qui dépasse la simple addition de deux volontés. Avec l'altitude, l'effort, la fatigue, la cordée trouve sa mesure. Chaque talent se déploie, se complète, permet de surmonter un nouvel obstacle. Chaque pas

en avant est une énergie nouvelle et génère cette force commune. Elle n'apparaît pas à chaque fois, elle nécessite des conditions précises pour apparaître… La confiance, puisqu'il s'agit d'elle, est un précipité aléatoire et évanescent. On la croit solide et bien établie, et la voici qui s'évapore à la première chute de pierres, au premier nuage dans le ciel… Son opposé, le doute, vient vite s'installer dans les esprits. En montagne, la fugacité et la fragilité de cette force morale traduisent ô combien elle peut être délicate à construire et à entretenir. C'est une petite flamme précieuse et fragile.

Être libre certes, mais savoir délimiter le territoire du risque acceptable

> *Souvent une ascension est née d'un rêve, d'une exaltation, d'un désir spontané, parfois irraisonné : un joli nom, une forme, une histoire, un souvenir et nous voilà à l'ancre d'un sommet ; mais vient le temps où il doit devenir un calcul, le rapport précis entre le but et les moyens de l'alpiniste ; de ce rapport découle la décision. L'alpiniste doit toujours se rappeler cette formule, déplaisante à énoncer dans sa sécheresse, mais capitale, car elle conditionne le départ. En cet instant, plus de charme dans ce monde enchanté, plus de poésie dans cet univers ; d'un froid calcul dépendent la vie de l'alpiniste et celle de ses compagnons. Mais qu'il est beau ce dialogue intime entre l'homme et les forces de la nature !*

Comme Gaston Rébuffat, nous devinons que la montagne peut nous offrir de vivre ces instants précieux avec un compagnon de cordée, en groupe ou seuls, dans un rapport dépouillé à la nature pour peu que nous nous en donnions la peine. Mais, à la fin de l'histoire, pour que le péril surmonté reste un doux péril et ne devienne ni un piège, ni une souffrance, ni une irresponsabilité majeure, il faudra bien délimiter le territoire du risque acceptable pour soi, pour ses proches et pour la société, car, finalement, il s'agit d'un tout. Nos libertés fondamentales se heurtent bien vite à la liberté des autres. Et, en montagne, ces frontières sont ténues. Un accident engage la société, car l'organisation et le coût des secours ne sont jamais anodins, mais il engage surtout le futur pour les familles et les proches aussi. Chacun doit donc prendre le temps de réfléchir à cette question pour trouver son chemin vers le bonheur. Point d'urgence à se précipiter, les montagnes seront encore là bien après nous.

4
Trop loin, trop vite, trop haut : a-t-on encore le droit de prendre des risques ?

En mai 2015, aux États-Unis, la mort de Dean Potter, célèbre grimpeur californien et adepte de *base jump*[3], a fait la une de nombreux journaux et déclenché un début de polémique. Le *New York Times* a relayé ce débat si récurrent entre prise de risque mesurée et inconscience, voire suicide programmé pour certains. Ainsi, la chronique de Timothy Egan « *To Fly and Die* » a fait réagir la communauté de l'*outdoor* et plusieurs éditorialistes ont pris la défense de Dean Potter pour expliquer sa philosophie de vie et son engagement aux limites du possible.

Toucher le vide

Bohème et talentueux, Dean Potter, comme aujourd'hui Alex Honnold, était un touche-à-tout qui pratiquait les sports les plus extrêmes, comme l'escalade en solitaire, le saut en parachute en *wingsuit*[4] et la *highline*. Véritable funambule du vide, il est et restera probablement une source d'inspiration pour de nombreux jeunes Américains en quête de dépassement de soi et de retour vers une nature sauvage. Ce moment vécu intensément dans l'escalade en solitaire ou lors de la pratique du *base jump* constitue un instant d'éternité qui mobilise toutes les ressources intérieures. Les exploits de Dean Potter avaient conduit le *National Geographic* à le désigner comme aventurier de l'année en 2009 pour son exploit à l'Eiger en Suisse lorsqu'il avait grimpé en solitaire (*free soloing*) une voie d'escalade difficile avec un parachute sur le dos qu'il pouvait utiliser en cas de chute, ce qui fut le cas. Les images sur YouTube sont impressionnantes.

L'immense paradoxe de cette reconnaissance médiatique a été de sortir Dean Potter du face-à-face qu'il entretenait avec lui-même, dans cette intimité propice à la réalisation équilibrée de soi. D'un coup, poussé dans la lumière, il devait continuer d'incarner cette prise de risque sans filet. Une forme de surenchère peut-être pour une audace qui effraie, mais qui fascine aussi. Dean Potter était un explorateur de l'âme humaine, de ses propres limites émotionnelles, de ses peurs, de ses rêves et de son altérité. Il expliquait son jeu avec le vide comme une quête spirituelle, un chemin intérieur vers la pleine conscience. Son rêve était de se poser sur Terre après un saut en *wingsuit*, sans ouvrir son parachute, freiné par la simple portance de sa combinaison.

L'histoire de l'alpinisme a connu de nombreux exemples de ces héros du vide, de ces conquérants de l'inutile en quête perpétuelle des limites du risque, celui que l'on dompte par l'intelligence, la préparation, la maîtrise technique et émotionnelle, et la volonté aussi. Il est parfois difficile d'expliquer le sens de l'alpinisme, si l'on ne vient pas sur ce terrain du voyage intérieur. Aucun alpiniste n'est suicidaire. Chaque alpiniste essaie de maîtriser son risque, le bon risque, qui permet de franchir les difficultés et de grandir, à distinguer toujours du mauvais risque, qui conduit à l'accident et, parfois, à la mort. La montagne permet ce jeu avec les forces de la nature, avec le hasard, ce jeu qui nous révèle à nous-mêmes, sans fard, et permet de vivre des instants intenses, avec le goût de la vie au bout des doigts. C'est cette force créatrice qui a poussé Dean Potter à aller au plus loin de ses capacités au péril de sa vie.

Une société paradoxale

Nous observons quotidiennement l'immense paradoxe de notre société occidentale qui génère ses propres risques majeurs pour sa survie de long terme, et qui, dans le même temps, refuse le risque individuel assumé, libre et créatif. Ce refus est d'ailleurs souvent le révélateur de nos propres angoisses existentielles, mais aussi l'expression d'une société qui s'est embourgeoisée et qui a installé le confort matériel comme seul viatique.

Cette dualité entre le « bon » risque, qui fait grandir et qui permet de développer le discernement et l'intuition, et le « mauvais » risque, qui peut conduire à l'accident, reste au cœur de notre quotidien. L'alpinisme, comme d'autres activités dites « à risques », est une métaphore de notre vie : grimper ? Voler ? Prendre son risque ? Finalement, il s'agit de vivre au risque de mourir. Rien de plus, comme depuis des millénaires pour des générations de femmes et d'hommes. L'alpinisme, né avec la Révolution française, reste une forme d'expression de cette liberté de choisir gratuitement, puisqu'il n'y a rien à gagner ni à perdre dans cette confrontation avec le vide et la montagne.

Au cœur du parc national de Yosemite, la mort de Dean Potter est ainsi devenue un symbole de la liberté de vivre. Encore une fois, les Américains nous étonnent. Depuis plus d'un siècle, ils ont décidé de créer des parcs nationaux pour laisser de grands espaces à l'état sauvage, la *Wilderness*. Il s'agit d'un lieu fondamental dans l'imaginaire collectif. Des millions de touristes viennent visiter ces endroits d'une grande beauté. La nature y est certes réglementée, les accès sont contrôlés et des règles draconiennes sont mises en œuvre par les Rangers pour éviter toute dégradation des écosystèmes, mais c'est aussi dans ces lieux que les alpinistes viennent exprimer leur quête de liberté et rechercher leurs propres limites depuis des décennies. Ces lieux ressemblent à d'autres terrains de jeu en Europe dans le massif du Mont-Blanc ou ailleurs encore. Ces territoires non réglementés permettent à chacun de franchir librement et prudemment les crevasses des derniers glaciers, de gravir des parois ou de skier sur des sommets enneigés sans être assujettis à la norme sociale, aux règles globalisantes qui peuvent parfois annihiler notre intuition et le sens de l'existence.

---

3. Le *base jump* consiste en un saut en parachute depuis le haut d'une paroi, d'une antenne, d'un pylône, d'un building ou d'un pont.
4. Le *wingsuit* est une combinaison de vol qui améliore la portance du parachutiste et lui permet de voler.

5
Nos ancêtres les montagnes

Quand on aborde cette question du sommet et des risques à prendre pour le gravir, on mesure à quel point le choix d'un sommet nous questionne fondamentalement sur la symbolique, les valeurs, l'histoire collective et individuelle, les représentations. Comme je l'ai évoqué, notre civilisation occidentale est pétrie de cette culture grecque que l'on pourrait résumer à tort par la formule « plus vite, plus haut, plus fort ». L'olympisme pose un cadre philosophique à l'idée de performance et donc de sommet. Nos sociétés ont épousé ces valeurs comme une injonction absolue qui fixerait un horizon commun, sans les débattre ou les critiquer. Alors, faut-il déconstruire cette représentation du progrès humain en proposant un « moins haut, moins vite, moins fort » comme nouvel horizon ?

La crise climatique, la finitude des ressources, la fragilité des équilibres géopolitiques, économiques, démographiques, sociaux devraient nous conduire à une remise en question radicale de l'idée de performance et proposer une autre lecture plus durable, plus frugale, plus inclusive du monde… et, partant, d'oublier peut-être la quête frénétique des sommets.

Quelques expériences, pour l'instant marginales, proposent une alternative, mais qui viennent buter sur nos croyances ancrées depuis des millénaires sur l'idée de progrès et de développement. Un sommet est un désir et une obsession. Il peut aveugler la cordée qui surévalue sa valeur symbolique. Alors, comment échapper à cet atavisme et libérer l'organisation de ce fardeau de la performance ?

La leçon des « primitifs »

L'ascension du mont Blanc en 1786, puis celle de l'Everest en 1953 sont devenues les symboles de la réussite. Depuis, chaque prétendant à ces sommets inscrit ses pas dans cette histoire mimétique. Pourtant, les peuples dits « primitifs » s'interdisaient de gravir le sommet d'une montagne par respect pour les dieux ou pour les créateurs. Ce pas de côté est important pour comprendre que d'autres visions du sommet existent. Elles pourraient remettre en question radicalement le *golden circle* de Simon Sinek et pas mal de dogmes managériaux et économiques.

En 2018, Chamonix accueillait la troisième édition de la Sustainable Summit Conference[5]. Des délégations de plusieurs pays se sont retrouvées pour réfléchir au futur des montagnes du monde. L'une d'elles, qui venait de Nouvelle-Zélande, a été invitée à ouvrir la conférence. Te Ngaehe Wanikau, chef coutumier maori, nous lançait alors une question : « Si tu ne sais pas qui tu es, ni d'où tu viens, comment peux-tu interagir avec le reste du monde ? » Quelques heures auparavant, il était allé au sommet de l'aiguille du Midi pour demander au mont Blanc de bien vouloir l'accueillir à Chamonix.

Dialoguer avec une montagne pour se faire accepter par elle, avant de se tourner vers les humains pour engager une conversation : quelle drôle de leçon donnée aux consommateurs de montagne que nous sommes devenus ! À Chamonix, « capitale de l'alpinisme », entendre un chef maori raconter son lien ancestral aux montagnes et demander au mont Blanc de bien vouloir l'accueillir nous pose une question essentielle sur la qualité de notre lien à la nature : montagne « sujet » ou montagne « objet » ? La prééminence du point de vue des hommes s'est largement imposée avec le siècle des Lumières : abattre les idoles et les croyances… Ce n'est pas un hasard si l'invention de l'alpinisme concorde avec la Révolution française.

En 2015, le pape François a écrit une lettre encyclique[6] pour la sauvegarde de la maison commune. Ce texte rappelle avec force le lien à la création du monde pour les chrétiens et la nécessité d'agir pour protéger ce bien commun. Chrétiens, Maoris, sherpas… chacun à sa manière vit un lien spirituel à la montagne. Alors les montagnes sont-elles de simples composants physiques étudiés par la science, la géographie ou la géologie, gravies par des alpinistes, exploitées pour leurs ressources, ou simple espace touristique ou immobilier ?

Sachons écouter la parole des Inuits, des Évènes, des Maoris ou des Hopis pour comprendre leur lien ancestral à la nature.

© Nacho GREZ

« Selon comment tu traites tes montagnes, tu traiteras le Monde. »

Te Ngaehe Wanikau, chef coutumier maori

Repenser notre rapport à la nature

Ainsi, pour les Maoris, les montagnes sont nos ancêtres. Elles sont une des dimensions de la création du monde. Elles entrent directement dans la généalogie humaine, dénommée « la whakapapa ». Cette coutume consiste en la connaissance précise par chaque membre de la communauté de la généalogie humaine et naturelle qui relie les dizaines de générations qui se sont succédé dès leur migration depuis la lointaine Polynésie. Cette coutume est au cœur des traditions maories et constitue une cartographie des relations humaines, de la mythologie, des légendes, des savoirs et de la spiritualité. Selon le mythe, les Maoris sont les descendants directs de Hine-hau-one et de Tane, fils du Ciel et de la Terre, ce qui explique leur lien spirituel très fort à la nature. La personnification des phénomènes naturels dans la tradition maorie est fondamentale à leur vision du monde. La généalogie dépasse donc l'histoire des hommes et débute dans le cœur des

volcans et dans les formes originelles de la nature. Ne pas respecter les montagnes, c'est ne pas se respecter soi-même.

Aujourd'hui, au moment où l'histoire s'accélère avec une pandémie qui révèle nos vulnérabilités les plus profondes et un réchauffement climatique dont on ne saisit pas encore toutes les conséquences, n'est-il pas urgent de repenser notre lien à la montagne et à la nature pour se laisser inspirer par les peuples dits primitifs ? D'imaginer un futur plus respectueux de cette généalogie qui s'ancre dans un récit mythologique ? La montagne est-elle un simple terrain de jeu pour des pratiquants d'activités sportives en quête de sommets et de sensations fortes ?

Pas de côté philosophique avec Pierre-Henry Frangne

Alors qu'il explore les motivations profondes de cette activité, nous lui avons parlé de ce rapport singulier qu'entretiennent les Maoris avec la montagne.

Gaston Rébuffat, guide et écrivain, évoquait l'idée que l'alpinisme était une activité qui nous ramenait à l'expérience de la Terre avant les hommes. Quel est ton regard sur cette perspective ?

« Au refuge Durier, devant les aiguilles de Tré-la-tête, ou au sommet de mont Dolent qui est à la fois en France, en Italie et en Suisse, je me suis fait en effet cette réflexion selon laquelle le regard que je portais sur les cimes, les pics et les glaciers n'était pas seulement celui d'Edward Whymper dans les années 1860 – regard en tout point identique malgré la violence des forces de la haute montagne qui chamboulent tout –, mais que, plus fondamentalement, plus profondément encore, il était celui d'avant l'alpinisme, d'avant les nations, d'avant toute l'histoire des hommes. Notre regard sur la montagne possède ce privilège de nous plonger aux racines mêmes de la nature, de nous mettre au contact de la planète elle-même, car ce monde vierge n'a pas besoin de nos activités, de nos traces et de nos souvenirs pour être là, dans une présence absolument pleine et infrangible. C'est ce qui fait son prix aujourd'hui. Et Gaston Rébuffat le savait dans les années cinquante bien avant que nous en mesurions aujourd'hui la nécessité et l'urgence.

Dans la tradition occidentale, peut-on dire que les hommes sont plus vivants qu'une montagne ? Cette idée installe-t-elle un rapport de domination de l'homme sur la nature ?

Depuis le début de la culture grecque, l'homme européen pense la réalité de façon scalaire. Par scalaire, il faut entendre par degrés, comme une échelle ou comme un escalier (ce mot possède la même étymologie). Cette vision hiérarchique va des formes de vie les plus assoupies aux formes les plus mobiles et les plus complexes. La vie de l'esprit est évidemment la plus vive et elle confère à l'homme le privilège de la réflexion, de la liberté, de la pensée de soi-même et du monde qui l'entoure. C'est sans doute de là que vient notre vision prométhéenne de nous-mêmes nous amenant à nous penser "comme maîtres et possesseurs de la nature". Notons que cette célèbre formule de Descartes dit "comme". Cela signifie que, pour le philosophe, nous n'en sommes véritablement ni les maîtres ni les possesseurs. Croire le contraire est une illusion et une faute. Cette faute, Prométhée l'a expiée en étant attaché par les dieux en haut d'une montagne (le Caucase) pour avoir le foie dévoré indéfiniment par un aigle.

Les Maoris dialoguent avec les montagnes qui font partie de leur identité profonde. La dimension sportive ou ludique est totalement absente de leur relation à la montagne. Que pourrions-nous en tirer sur le plan philosophique ?

Le sport est une invention contemporaine. Les Anglais en sont à l'origine au XIX^{e} siècle pour l'éducation de leurs élites. Ils en ont même inventé le nom en l'empruntant au vieux français "desport" afin de désigner ces disciplines, ces jeux, qui nous déportent, c'est-à-dire qui nous libèrent et nous divertissent des activités utiles du travail, de la religion, de la guerre, etc. Le sport est une activité profane et rationnelle soucieuse, non seulement de la victoire, mais du record : de la mesure et de l'enregistrement du record que publient les journalistes. Dans les sociétés traditionnelles (celle des Maoris ou celle des Grecs il y a 2 500 ans), le sport n'existe pas parce que toutes les activités humaines ne sont pas cloisonnées en disciplines spécialisées. L'exercice physique y a sa place bien sûr, ainsi que le souci de l'épreuve à

surmonter, mais ils sont constamment enchâssés dans une vision et une exigence spirituelle où les dimensions pédagogique, sociale, politique, religieuse ne se distinguent pas. L'alpinisme est un sport (il a été, comme les autres, inventé par les Anglais à Chamonix), avec ses records, ses combats, ses drames et ses récits glorieux. Mais, comme il est adossé à un milieu naturel vierge et à des cultures anciennes, comme il est sans règles du jeu, sans terrain et sans arbitres, comme s'y jouent constamment la vie et la mort ainsi que la fraternité de la cordée, il est sans doute ce sport qui dépasse le sport et l'ouvre à une sagesse que les Maoris n'ont pas encore oubliée. »

Se réconcilier avec le temps long de l'histoire, c'est accepter que l'homme puisse redescendre dans la hiérarchie qu'il a lui-même conçue et ne plus se voir « comme maître et possesseur de la nature ». C'est aussi accepter « d'enchâsser » une dimension spirituelle et philosophique dans nos activités et se poser la question du sens. Le monde de l'économie et des affaires n'a cessé de tenter d'éradiquer ces questions pour se focaliser sur une vision pragmatique et minimaliste de la performance, une rationalité qui nous rassure et écarte finalement les sujets les plus complexes…

Franchir le crux

DE LA MONTAGNE À L'ENTREPRISE

Choisir le bon sommet

en « premier de cordée », c'est :

- Comprendre les risques du projet et les enjeux liés à l'environnement en s'appuyant sur des données objectives (data).
- Établir un diagnostic 360° des forces et des faiblesses de la cordée.
- Clarifier les valeurs de la cordée et son ambition en lien avec les ressources disponibles.
- Procéder par consensus véritable au choix d'un sommet inspirant et accessible, porteur de rêve et d'énergie.
- Confronter ce choix à un regard critique (l'avocat du diable) pour limiter l'influence des croyances et des représentations et déjouer l'obsession du sommet.
- Communiquer explicitement à tous le choix et le pourquoi de ce choix en précisant les enjeux et les risques.

5. http://sustainablesummits.org/
6. Pape François, *Laudato Si*, éditions Salvator, 2015.

PARTIE 2
Comment gravir une montagne ?

© Pascal Tournaire

« L'alpinisme, c'est l'art d'affronter les plus grands dangers avec la plus grande prudence. »

René Daumal, *le Mont Analogue*

Et, plus loin, il ajoute : « L'art, c'est l'accomplissement d'un savoir dans une action. »

Dès lors que le ou les sommets sont choisis (ou pas), il s'agit alors de mettre en œuvre une stratégie concrète pour les gravir et fixer les règles éthiques qui vont permettre l'ascension. Un équilibre complexe à trouver…

En effet, cette stratégie doit s'adosser à des clefs essentielles pour réussir un sommet. La question du sommet renvoie fondamentalement à la question des moyens employés, à la tactique mise en œuvre et aux différentes formes de leadership déployées pour conduire l'action. Et la question éthique reste toujours un élément de distinction entre les organisations. Il définit l'art et la manière de cheminer vers le sommet et de répondre à la question : « La réussite certes, mais à quel prix ? »

La première ascension de l'Everest (1953)

La première ascension de l'Everest par John Hunt, Edmund Hillary et Tenzing Norgay en 1953 est un modèle d'organisation et de conduite opérationnelle : l'excellence stratégique et opérationnelle poussée à sa perfection.

29 mai 1953 à 11 heures 30 : Tenzing Norgay et Edmund Hillary ; après avoir réussi la première ascension du mont Everest.
© Wikimedia Commons

Décrite par le menu dans le célèbre livre de Sir John Hunt *La conquête de l'Everest*, cette expédition presque paramilitaire porte une éthique relationnelle exceptionnelle, qui compense largement la lourdeur des moyens engagés. Elle a permis au collectif d'assurer le succès d'une des cordées.

De nos jours, cette expédition serait jugée excessive : 350 porteurs, 20 sherpas et des tonnes de provisions pour subvenir aux besoins d'une équipe de 10 alpinistes.

« Nos alpinistes étaient tous potentiellement capables d'atteindre le sommet », rappelle George Band, un des membres de l'expédition. « À l'origine, le plan consistait à tenter deux ascensions du sommet, chacune réalisée par deux alpinistes et une troisième tentative était envisagée si nécessaire. »

Après la première tentative de 1921, puis celle de Mallory et Irvine en 1924 qui sont allés très haut en altitude, l'Everest a repoussé au moins dix expéditions majeures et deux tentatives en solitaire. À la suite de la découverte en 1950 d'un accès par le versant népalais, pays ouvert au monde depuis peu, un chemin plus simple vers le sommet a été repéré.

En 1952, une expédition suisse semblait en bonne voie de réussir, notamment grâce au talentueux Raymond Lambert, qui atteint 8 598 mètres d'altitude avec le sherpa Tenzing Norgay. Personne n'avait jamais grimpé aussi haut.

À leur tour, les Britanniques embauchent Tenzing comme sirdar, c'est-à-dire chef des sherpas. Dès le début, Edmund Hillary, apiculteur néo-zélandais âgé de 33 ans, est pressenti pour l'ascension vers le sommet. C'était sa quatrième expédition en Himalaya en seulement deux ans et il était au meilleur de sa condition physique. Les sommets de Nouvelle-Zélande ont été un parfait terrain d'entraînement pour lui. Hillary s'est fait un nom très tôt dans l'expédition : « C'est un homme qui retrousse les manches et met la main à la pâte », disent de lui ses compagnons.

Les difficultés logistiques, le dysfonctionnement des équipements expérimentaux de stockage de l'oxygène ralentissent toutefois fortement l'expédition. Pourtant, le 21 mai, l'expédition atteint le col sud, qui représente une étape clé vers le sommet. Le 26 mai à 13 heures, deux membres de l'expédition, Bourdillon et Evans, atteignent le sommet sud, à 8 748 mètres d'altitude, soit 101 mètres avant le sommet. Evans est épuisé et les deux hommes savent qu'ils n'ont pas suffisamment d'oxygène pour poursuivre et revenir. Ils décident d'opérer un demi-tour. Selon un ami de Bourdillon, « Tom a toujours regretté cette décision ».

Trois jours plus tard, Hillary et Tenzing se lancent à l'assaut de la montagne à leur tour. Ils atteignent le sommet sud vers 9 heures. Cependant, les difficultés sont loin d'être terminées. Après le sommet sud, la crête forme une légère descente avant de s'élever vers un éperon rocheux haut de 12 mètres, juste avant le vrai sommet. À l'aide de son piolet, Hillary se hisse entre la roche et un couloir de glace afin de surmonter l'obstacle, qui sera plus tard connu sous le nom de « ressaut Hillary ». Le duo atteint le toit du monde à 11 h 30 le 29 mai. Ils ne restent que quinze minutes au sommet. Hillary a écrit : « Évidemment, mes pensées allaient à Mallory et à Irvine. » Il faisait référence aux deux alpinistes britanniques disparus sur l'arête nord-est en 1924. « J'ai cherché autour de moi, dans l'espoir d'apercevoir un signe de leur arrivée au sommet, mais je n'ai rien vu. »

L'exploit fait la une des journaux : « En arrivant à Katmandou, des questions politiques ont été soulevées, surtout de la part des presses

indienne et népalaise, qui voulaient s'assurer que Tenzing était arrivé le premier », se rappelle Sir Edmund Hillary. « Ils voulaient la preuve que les alpinistes népalais et indiens étaient aussi bons que les étrangers. On s'est sentis mal à l'aise à l'époque. John Hunt, Tenzing et moi-même nous sommes réunis. Nous avons décidé de ne pas dire qui avait atteint le sommet en premier. Pour un alpiniste, peu importe qui arrive en premier. En général, celui qui grimpe le plus vite laisse son partenaire prendre la tête. »

Le pacte de la cordée est resté secret quelques années, jusqu'à ce que Tenzing révèle, dans son autobiographie intitulée *Tigre des neiges*, que Hillary l'avait précédé.

Au lendemain de leur exploit, aucun des deux hommes n'aurait imaginé l'ampleur de l'engouement suscité par cette montagne qui s'élève à plus de 8 kilomètres dans le ciel : « Pour Tenzing et moi-même, il était improbable que quelqu'un retente l'ascension après notre expédition dans la montagne, avoue Sir Edmund. Nous avons eu tort. »

L'ascension solitaire de Walter Bonatti aux Drus (1955)

Une autre manière radicale d'aborder la montagne est de la gravir en solitaire, en autonomie, sans aide logistique ou technique. Dans ce registre, je pourrais citer la réalisation récente d'Alex Honnold[7] à El Cap dans le Yosémite, mais une des ascensions les plus emblématiques de l'histoire de l'alpinisme reste celle de Walter Bonatti aux Drus en 1955.

© Wikimedia Commons

Après plusieurs jours d'ascension, Walter Bonatti est seul, à la merci des chutes de pierres, trempé et gelé, sans vivres. De surcroît, il vient de pulvériser une phalange de sa main gauche d'un coup de marteau, en tentant d'enfoncer un piton : « Tandis que de la main gauche je tiens le piton, pour qu'il ne s'échappe pas de la fente où je vais l'enfoncer, avec l'autre main, qui tient le marteau, je donne un, deux, trois coups ! Le quatrième, plus sec que les précédents, manque sa cible et vient frapper l'extrémité de mon annulaire, qu'il écrase contre le rocher. Je manque de m'évanouir de douleur, le sang gicle. […] Le coup de marteau a été si violent qu'il m'a emporté le bout du doigt : un tiers de l'ongle et le morceau de chair correspondant[8]. »

Pendant que Walter se débat avec sa blessure, sa corde se coince et ses réserves de carburant (alcool à brûler) se vident par erreur… Sans alcool à brûler, impossible de faire fondre la neige et donc de se désaltérer. Pourtant, après une nuit sans sommeil, Bonatti n'envisage pas une seconde de redescendre. Cette première du pilier sud-ouest, il en a fait une obsession.

Au petit matin, il repart vers le haut en utilisant la fastidieuse technique de l'auto-assurage qui l'oblige à grimper, puis à redescendre pour récupérer

ses pitons pour ensuite remonter. Il doit aussi traîner derrière lui son énorme sac qui contient le matériel. L'après-midi du deuxième jour, il atteint le point où il avait dû opérer un demi-tour deux ans plus tôt avec Carlo Mauri.

Son doigt et la soif le font souffrir, mais le repos du bivouac est salvateur. À l'aube du troisième jour, rien ne peut l'atteindre. Pas même le furieux orage qu'il subit le quatrième jour, ni cet abîme infranchissable qui se présente à lui le cinquième jour. Il grimpe dans des fissures sans issue… Impossible de poursuivre vers le haut, c'est l'impasse.

Survint alors le coup de génie ultime : avec sa corde et le reste du matériel à sa disposition, Bonatti confectionne une sorte de grappin qu'il jette vers une fissure latérale. Après plusieurs jetés, « la pieuvre » finit par s'agripper solidement à la roche. Il peut alors s'y suspendre pour penduler et trouver une échappatoire. Un dernier bivouac, une dernière journée d'ascension et, le 22 août à 16 heures 37, il se tient au sommet de celui qui devient alors le « pilier Bonatti ». Il lui a fallu six jours pour écrire sa légende.

---

7. Documentaire, *Free Solo*, National Geographic Documentary Films, 2018, récompensé par un Oscar.
8. Bonatti W., *Montagne d'une vie*, Éditions Paulsen, 1998.

6
Good strategy, bad strategy

La première ascension de l'Everest en 1953 reste donc un modèle d'organisation, même s'il s'agit d'un modèle de planification issu d'une pensée stratégique militaire qui mobilise des ressources nombreuses et qui adresse un objectif unique. *A contrario*, l'ascension de Bonatti, intuitive et animale, pose une manière radicalement différente de gravir une montagne. Mais, derrière ces ascensions, existe-t-il une manière plus universelle pour identifier les facteurs clés de succès qui permettent d'atteindre un sommet avec une équipe composée d'humains dotés d'affects puissants ?

C'est cette question à laquelle nous avons essayé de répondre lors de la création de Mountain Path en 2017. Le premier postulat pour ouvrir le champ de cette réflexion était de considérer l'entreprise, à l'instar d'une cordée en montagne, comme un corps vivant.

La théorie des organisations a souvent considéré qu'un groupe humain mobilisé pour réaliser des tâches de production, de vente, de recherche et d'innovation n'était pas animé par des considérations affectives. C'est assez étonnant, mais de nombreuses théories managériales du début de l'industrialisation l'ont affirmé. Il en reste quelques traces… y compris dans des formes plus modernes, comme le *lean*[9] *management*.

Pour revenir à cette discussion entre les deux formes radicales d'ascension, à savoir l'expédition planifiée et structurée de 1953 à l'Everest et l'expédition solitaire, intuitive et spontanée de Bonatti aux Drus en 1955, nous voyons bien ce qui se joue dans la conception stratégique : une pensée rationnelle planifiée *versus* une pensée créative, intuitive et effectuale[10].

Pour nous éclairer dans cette dialectique et répondre à la question de la « bonne » stratégie, je dois reconnaître la contribution majeure du kernel[11] de Rumelt à la réflexion.

Richard Rumelt, professeur à l'université de Californie, publie un livre important en 2011, *Good strategy, bad strategy*. Dans cet ouvrage, il décline sa pensée en insistant sur la nécessité d'identifier les obstacles préalablement à l'élaboration d'une stratégie, de développer les compétences en lien avec l'analyse du contexte, pour déployer ensuite une succession d'actions cohérentes qu'il faut organiser en un système.

Son apport est celui d'un management centré sur les ressources (et moins sur les objectifs). Il insiste sur la nécessité de concentrer les efforts pour répondre en premier lieu à la question « de quoi s'agit-il ? » (*what's going on ?*), puis de construire la réponse à la question « comment résoudre le problème ? »[12]. Il préconise de passer moins de temps à réfléchir à la mission ou à la raison d'être des organisations, mais à bien comprendre le contexte de la production de l'action.

Pour lui, les clés d'une bonne stratégie se définissent par la capacité à répondre à ces trois questions assez pragmatiques :

– Pourquoi faisons-nous cela ?
– Quel est le plan ?
– Comment allons-nous accomplir cette stratégie ?[13]

La réponse à ces trois questions permet d'aboutir aux trois étapes, son fameux kernel, qui fondent une bonne stratégie selon lui :

1. un diagnostic de qualité (*a good diagnosis*) qui identifie les facteurs critiques que l'organisation doit surmonter pour cheminer ;
2. un cadre précis à l'action (*a guiding policy*) qui pose une intention claire et structurante, et fixe les principes de l'action ;
3. une action cohérente (*a coherent set of actions*) qui coordonne et met en œuvre les actions pour résoudre les facteurs critiques identifiés lors du diagnostic de la première étape.

La réussite de l'ascension d'une montagne passe bien souvent par ces trois étapes. Si nous relisons le livre de John Hunt *La conquête de l'Everest*, nous découvrons que la préparation et la conduite de l'expédition n'ont eu de cesse de répondre à ces trois questions centrales. Rumelt développe sa

pensée[14] plus profondément en cherchant les clés qui libèrent les leviers de croissance dans les organisations. Il distingue notamment la capacité à :

– utiliser l'effet de levier qui combine anticipation et concentration des efforts pour franchir le point d'inflexion : le fameux « crux » en escalade, qui constitue un point de non-retour ;
– fixer des objectifs de proximité atteignables pour lever les ambiguïtés et réduire le degré d'incertitude, prioriser les actions et ouvrir les options sur le temps long : ne pas se fixer un Everest trop écrasant et incertain, mais des sommets intermédiaires tout en ayant en tête le sommet principal ;
– optimiser les actions connexes à l'action principale : pourquoi ne pas gravir un sommet secondaire lors de la phase d'acclimatation ? Pourquoi ne pas changer de sommet si les circonstances l'imposent ?
– utiliser le design, qui découle de l'anticipation du comportement des acteurs, pour donner de la cohérence à l'action, visualiser la forme et rendre unique la proposition de valeur : une expédition est un art, et « l'art, c'est l'accomplissement d'un savoir dans une action » selon René Daumal, c'est-à-dire donner une forme cohérente à la stratégie à la manière d'un artiste qui dessinerait une œuvre.

Ces conseils sont frappés au coin du bon sens. Pourtant, cette simplicité dans l'élaboration d'une stratégie est loin d'être facile à mettre en œuvre…

Pour conclure, cette congruence stratégique reste l'atout essentiel, que ce soit pour conduire une guerre, réussir un sommet ou développer un projet d'entreprise. Entre la vision, la mission, la proposition de valeur et les valeurs de l'entreprise, la convergence et la consistance permettront de créer un territoire propice au développement du talent de chacun des collaborateurs pour cheminer ensemble vers le sommet.

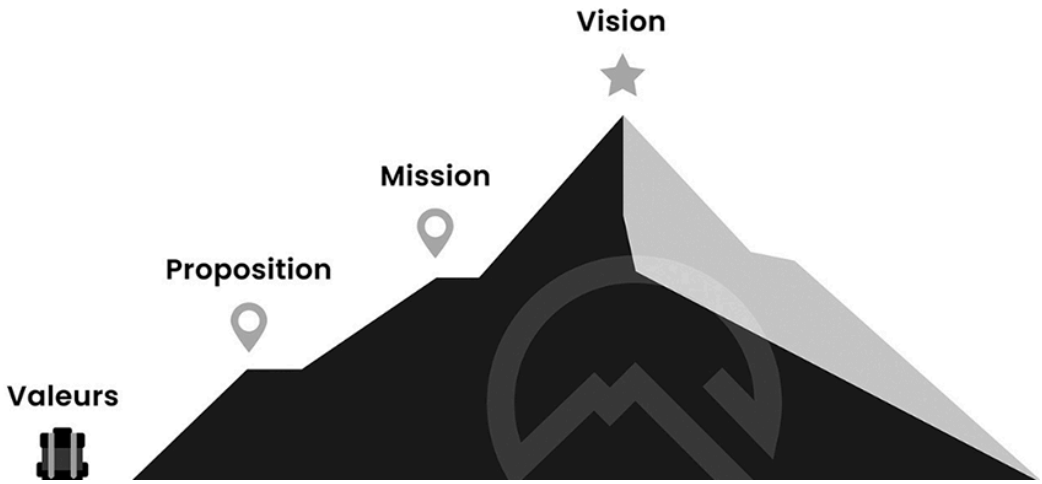


Figure 2. La congruence des intentions

Une bonne stratégie crée donc un espace favorable à l'action et à la créativité. Elle délimite ce territoire au sein duquel chaque collaborateur va construire sa propre ascension au service de l'intérêt général. Cette congruence des intentions construit une ligne immatérielle vers le sommet, que chacun pourra suivre dans la mise en œuvre opérationnelle.

---

9. Le terme *lean* sert à qualifier une méthode de gestion de la production qui se concentre sur la « gestion sans gaspillage », ou « gestion allégée » ou encore gestion « au plus juste ». L'école de gestion *lean* trouve ses sources au Japon dans le système de production de Toyota.
10. Il s'agit « d'effectuer », c'est-à-dire de tester et d'adapter le processus de création de valeur. L'effectuation sera présentée en détail plus loin.
11. Un kernel désigne l'une des parties d'un système d'exploitation. On le traduit d'ailleurs souvent en français par « noyau de système d'exploitation ». La mission du kernel est double : gérer les ressources d'un ordinateur et faciliter la communication entre les matériels et les logiciels de l'ordinateur.
12. « Good strategy is not just "what" you are trying to do. It is also "why" and "how" you are doing it. »
13. – Why are we doing this? – What is the plan? – How will we accomplish this strategy?
14. « Une bonne stratégie est cohérente et comporte des actions coordonnées. Les ressources sont adaptées à l'ambition. Sans comprendre les obstacles et les risques, vous ne pouvez pas bâtir de bonne stratégie. Les constantes d'une mauvaise stratégie sont liées à trois déterminants : 1) l'incapacité à choisir, 2) être trop dépendant d'un modèle stratégique stéréotypé, 3) et la croyance qu'il faut une attitude mentale positive pour réussir. »

7
De la planification de John Hunt à l'effectuation selon Walter Bonatti

Pour avancer dans cette discussion, faut-il planifier comme John Hunt à l'Everest une expédition dans ses moindres détails, anticiper toutes les options, ou aborder la montagne comme Walter Bonatti en explorateur frugal qui adopte la méthode effectuale, c'est-à-dire en s'adaptant sans cesse selon ses capacités, ses ressources et les opportunités ?

La pensée effectuale

La théorie de l'effectuation[15], assez tendance actuellement pour définir l'action des entreprises en période d'incertitude, permet la décision et l'action entrepreneuriales, indépendamment de l'existence de buts, et quel que soit le degré d'incertitude rencontré par l'entrepreneur.

L'effectuation est donc une vision pragmatique de la création d'entreprise. La théorie de l'effectuation a été développée par la chercheuse et professeure d'entrepreneuriat Saras Sarasvathy en 2001, après avoir constaté que la plupart des entrepreneurs ayant réussi n'avaient pas suivi le processus classique de création d'entreprise (idée > étude de marché > business plan > recherche de financements…), mais au contraire sur le fondement d'un processus beaucoup plus personnel, fondé sur les ressources à disposition et sur les opportunités qui se présentent. Cette théorie est assez convergente avec le modèle de Rumelt.

Elle s'oppose à la traditionnelle stratégie « causale » qui se fixe un but et décline ensuite les actions à réaliser pour l'atteindre. C'est le modèle de Hunt lors de la première ascension à l'Everest, et c'est souvent le modèle adopté dans des organisations industrielles qui planifient. Nous pourrions aussi dire

que cette pensée causale a dominé la pensée managériale depuis la révolution industrielle jusqu'à l'avènement du monde de la technologie et du digital.

	Effectuation	Causation
Principe	Ressources disponibles	Buts préexistants
Décision/ Action	Définir les buts à partir de ressources disponibles	Rechercher les ressources disponibles afin d'atteindre des buts préexistants
Principe	Pertes acceptables	Rentabilité attendue
Décision/ Action	Décider en fonction d'un niveau de pertes ou de risques acceptables	Décider selon des stricts calculs coûts-bénéfices
Principe	Partenariats stratégiques	Stratégies concurrentielles
Décision/ Action	Créer un réseau de partenaires stratégiques	Contrer les concurrents et exploiter leurs faiblesses
Principe	Exploiter les contingences	Éviter les contingences
Décision/ Action	Exploiter les événements inattendus vus comme des opportunités	Éliminer les contingences au travers d'une logique de prévision et de planification
Principe	Contrôle du futur	Prévision du futur
Décision/ Action	Contrôler un futur imprévisible	Prévoir un futur incertain

Tableau 1. Effectuation *versus* causation

Dans ce tableau, on retrouve bien cet antagonisme des approches stratégiques : d'un côté, une lecture construite par les objectifs et la causalité, de l'autre une lecture construite autour des capacités et des ressources.

Ce que j'en retiens, c'est la double nécessité d'anticiper le temps long avec une dose de planification causale, mais d'y accorder un temps disponible raisonnable pour préserver des ressources dédiées aux actions effectuales et opportunistes qui peuvent nourrir l'innovation à mettre en œuvre sur le court terme.

La crise Covid a amplifié le besoin d'adaptation des organisations. Cet équilibre est paradoxalement difficile à réunir, car une entreprise a souvent

un « style » managérial et stratégique en lien avec son histoire, sa culture, son organisation et la nature de ses activités (services, production, commerce, etc.).

Adapter la stratégie à la complexité

De manière arbitraire, je propose ainsi une répartition des efforts de développement d'une entreprise selon une règle à adapter au cas par cas bien sûr, mais qui pourrait se répartir ainsi :

– 60 % dédiés au *core business* : consolider les facteurs de pérennité en mettant en jeu les mécanismes de planification traditionnels, avec des pratiques managériales inspirées du *lean management* et de l'optimisation des processus ;
– 20 % dédiés au saut stratégique : déployer les facteurs d'accélération du développement avec une approche par les ressources proposées par Rumelt en réalisant un diagnostic (1), en posant un cadre d'action précis (2) et en organisant des actions cohérentes (3) ;
– 20 % dédiés à l'exploration : travailler sur les facteurs d'innovation en déployant une variété d'approches effectuales (*test and learn, design thinking, sprint agile, design fiction…*).

Sur le plan stratégique, cette approche hybride permet aux organisations de dégager des ressources pour anticiper le « coup d'après » et pivoter plus rapidement selon le contexte et de renforcer leur agilité.

Un des freins majeurs à quitter les processus et la logique de planification pour tester d'autres approches, comme l'effectuation ou l'approche pragmatique de Rumelt, est notre rapport ambivalent au risque. Nous aimerions tant tout contrôler… Et pourtant, la complexité du monde interconnecté va accroître la part d'incertitude, inexorablement. Nous entrons dans une ère quantique de probabilités géopolitiques[16] et économiques. Cette réflexion sur l'approche probabiliste du futur change radicalement les paradigmes. Les outils développés depuis des années pour piloter les activités étaient centrés sur la logique de causalité. Penser le

monde en probabilités, en scénarios et en hypothèses, c'est renoncer à le maîtriser, c'est accepter les contingences et les aléas. C'est accepter de réfléchir en modélisant plusieurs options et d'ouvrir sa pensée à un monde pluriel.

Selon François Cazals, professeur de stratégie à HEC, la crise de la Covid met à mal des dogmes profondément enracinés dans une idéologie économique qui se caractérise notamment par :

– une création de valeur centrée sur le profit ;
– une approche systématiquement concurrentielle entre acteurs ;
– une croyance dans la prévisibilité des marchés et le pouvoir de la planification stratégique.

Et j'ajouterais une logique court-termiste qui s'est installée sous la pression de la finance. Ces dogmes sont fragilisés par les crises successives… mais peuvent redevenir les dogmes de demain, si nous ne profitons du relatif chaos de la Covid pour redessiner un nouvel horizon.

Toujours selon François Cazals, ce renouveau stratégique pourrait s'appuyer sur quelques idées simples mais puissantes :

– une création de valeur plurielle, c'est-à-dire économique, humaine et environnementale, portée par des entreprises « à mission » qui devront incarner leur raison d'être en sincérité et au service du bien commun ;
– une pensée stratégique fondée sur l'innovation frugale et l'effectuation ;
– un usage renforcé de la coopération et de l'agilité amplifiées par la technologie.

Ces réflexions permettent de poser un cadre à l'action future, une intention qui oriente les efforts communs. Mais, pour réussir ces transformations, chaque organisation doit adopter une forme d'hygiène organisationnelle pour déployer sa stratégie, cheminer et atteindre sereinement ses sommets.

---

15. Voir l'article : Sarrouy-Watkins N. et Hernandez É.-M., *L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas Logiperf*, Gestion 2000, 2015.

16. Voir l'article : Thornhill J., « La politique quantique et un monde à l'envers », *Financial Times*, 28 septembre 2018.

8
Les cinq essentiels pour gravir une montagne : cinq clés pour consolider la santé d'une organisation

Dans son *Introduction à la pensée complexe,* Edgar Morin synthétise ainsi ces considérations sur l'idée d'action en environnement incertain. Pour lui, l'action simplifie : dans une alternative, on décide, on tranche, à l'instar d'Alexandre le Grand face au nœud gordien que personne n'avait su dénouer avec les doigts et qu'il tranche de son épée ; le stratège doit être conscient des dérives et des bifurcations potentielles du cours de l'histoire.

La crise Covid a montré que la communication ne suffit plus : les grandes déclarations d'intentions n'ont jamais arrêté une épidémie… Et lorsque la responsable de la communication du gouvernement français Sibeth N'Diaye déclarait « Moi, je ne sais pas utiliser un masque. L'utilisation d'un masque, ce sont des gestes techniques précis », pour justifier l'absence de protection, jugée « inutile » selon elle « si on n'est pas malade », nous mesurons le décalage abyssal dans la conduite de l'action en incertitude.

L'idée est donc de bâtir des organisations aptes à produire des actions cohérentes… et de créer un environnement moins bruyant.

Sur le fondement de ces réflexions, nous avons recherché quelques dimensions intemporelles qui pourraient caractériser la bonne santé d'une organisation, cette congruence systémique qui ancre nos hypothèses dans le champ du bon sens et du pragmatisme.

Avec l'expérience, on observe bien souvent que cinq dimensions doivent être réunies par une cordée pour réussir un sommet :

1. choisir le « bon » sommet, partager le sens et l'ambition, mesurer les risques (partie 1 du livre) ;

2. organiser la décision et distribuer le leadership ;
3. agir, saisir les opportunités, s'adapter et mettre en œuvre l'action ;
4. gérer les ressources en temps, en compétences et en énergie ;
5. bâtir un pacte de confiance durable fondé sur la redevabilité mutuelle.

Pour approfondir, nous devons nous demander quels sont les enjeux, les forces et les faiblesses sous-jacentes de ces cinq critères, notamment si on se place dans la perspective d'une entreprise et de son dirigeant. En d'autres termes, quels sont les risques à ne pas accorder suffisamment d'énergie à chacune de ces dimensions ?

Choisir le « bon » sommet, partager le sens et l'ambition, mesurer les risques

Ce sujet de l'alignement collectif sur le choix du sommet est une étape cruciale de l'histoire collective. Nous lui avons déjà accordé beaucoup de place en première partie. Il faut y accorder de l'énergie et du temps pour libérer les forces, atténuer les faiblesses et réduire le risque d'une dispersion des volontés.

> Les forces d'une organisation en bonne santé sont plurielles : elle sait où elle va, avec des ambitions claires, partagées, appropriées par tous et déployées au sein du réseau. Cette dimension autour de « l'ambition » est à corréler avec les capacités à écouter les résistances au changement, les surpasser ou les intégrer. Le triptyque « vision, mission, valeurs » est vivant et congruent. Le choix du sommet est lucide par rapport aux risques encourus et perçus.

> Les fragilités d'une entreprise sans sommet fédérateur, c'est une perception de flou ou d'informations partielles sur la vision et la direction avec un verbatim souvent entendu en diagnostic : « on ne sait pas où on va », « on navigue à vue », « on ne nous a pas clairement expliqué où l'on va », « on ne nous dit pas tout », « leur stratégie, c'est que des chiffres ; moi, ça ne me fait pas rêver ». Cela peut parfois se traduire par un désaccord plus

marqué sur la stratégie ou une distance par rapport à l'ambition, voire une résistance au changement : « je ne suis pas d'accord sur la direction choisie », « les chefs se font plaisir », « tout ça, c'est de la politique, ça ne sert à rien ». Un scepticisme ou un cynisme peuvent traduire une peur du changement : « c'était mieux avant », « on n'y arrivera jamais », « ça n'a jamais marché ». On note parfois le sentiment d'être seul à porter une ambition ou de ne pas être acteur de l'ambition : « mes collègues, ils n'ont pas envie de se retrousser les manches », « tout ça, ce sont des trucs de com et de grands chefs ; moi, ça ne change pas mon boulot », « moi, j'ai plein d'idées, mais on ne me demande jamais mon avis ».

Organiser la décision et distribuer le leadership

Ce deuxième sujet est là encore essentiel : comment l'organisation a-t-elle structuré sa gouvernance, bâti ses rituels hebdomadaires, mensuels, annuels, distribué les responsabilités et le leadership ? Sommes-nous dans un modèle hiérarchique ? matriciel ? libéré ? Savons-nous clairement où se prennent les décisions et pourquoi ?

> La force d'une entreprise en bonne santé, c'est de savoir décider de manière juste et efficace, en intégrant les paramètres essentiels dans la vérité et la clarté des enjeux, en utilisant les compétences de chacun et en minimisant l'emploi des ressources (y compris le temps). Cette entreprise est capable de mobiliser des relais et de distribuer le leadership au bon niveau.

> La fragilité d'une entreprise sans bon guide ni boussole, c'est un sentiment de décisions trop lentes ou absentes, d'absence de concertation ou de déconnexion du réel : « les chefs passent des heures à discuter, mais ils ne décident jamais » ; de décisions inapplicables, erronées et déconnectées : « si on nous avait demandé notre avis, ils n'auraient pas décidé ces bêtises, ils décident sans savoir » ; de décisions trop centralisées : « le chef et le comité de direction, ils veulent tout décider, ça perd du temps et ce ne sont pas les bonnes décisions ». D'autres effets négatifs impactent parfois l'organisation comme « l'effet paquebot » : « ils ont décidé ça et ils continuent, même si le

contexte a changé. On va droit dans le mur ! » ; ou l'effet papillon : « attendons le contrordre, ils changent toujours d'avis ».

Agir, saisir les opportunités et mettre en œuvre l'action

L'implémentation et la mise en action des décisions sont une étape clé. De magnifiques visions stratégiques n'ont jamais été mises en œuvre par manque de consistance opérationnelle. La réalisation obéit à d'autres mécanismes managériaux, à une rigueur d'exécution et à une excellence opérationnelle, qu'il n'est pas toujours facile de mettre en place.

> La force d'une entreprise en bonne santé, c'est de mettre en œuvre ses décisions de manière simple et efficiente, d'agir conformément aux décisions prises et de garder le cap en sachant néanmoins s'ajuster à la réalité de la situation, aux risques, et s'adapter aux crises. Cette entreprise sait aussi saisir les opportunités et faire preuve d'agilité et évite de se disperser.

> La fragilité d'une entreprise au cheminement laborieux, c'est la lenteur et la lourdeur des efforts pour déployer les projets ou la dispersion : « on s'épuise à mettre en œuvre ce qui est décidé », « les chefs devraient taper du poing sur la table », « c'est une véritable usine à gaz », « on veut bien, mais on ne sait pas comment faire », « on veut en faire trop, trop vite ». Cette réalité est nourrie par la peur du changement et la tentation de passer en force pour les équipes de direction. Elle conduit à des dérives ou à des limitations de l'espace d'initiative du collaborateur.

Gérer les ressources en temps, en compétences et en énergie

Les denrées les plus rares pour une entreprise sont les ressources en temps, en compétences et en énergie. Cette réalité va s'accentuer dans les années à venir en raison du vieillissement des populations et des carences en main-d'œuvre qualifiée, en particulier dans nos sociétés occidentales. La frugalité est une des dimensions de cet axe, mais elle doit s'adosser à la

recherche des compétences pertinentes et au maintien d'un haut niveau d'énergie et de motivation.

> La force d'une entreprise en bonne santé, c'est de bien gérer le temps et les ressources, à la fois pour donner le bon tempo à l'action, ouvrir des opportunités en intégrant la capacité d'acceptation et de réalisation des équipes, utiliser avec mesure les ressources. Cette entreprise intègre les contraintes extérieures dans l'élaboration de ses choix stratégiques (marché, concurrents, actionnaires, etc.).

> La fragilité d'une entreprise à contretemps, c'est un sentiment d'urgence permanente : « tout est pour tout de suite ! », « on ne sait pas prioriser » ; ou d'endormissement structurel : « les chefs, il faudrait qu'ils se rendent compte que le monde bouge, et que nos clients et nos concurrents aussi, je ne parle même pas de Google ». Ces organisations n'ont pas de vision sur un cheminement moyen terme, jalonné par des moments clés (dates, événements, etc.) offrant de la visibilité à la narration stratégique. La mise en place de rituels, de temps de célébration, de temps informels, de temps de partage sur la vision constitue des jalons temporels clés.

Bâtir un pacte de confiance durable fondé sur la redevabilité mutuelle

Nous arrivons ici à la concrétisation des bénéfices d'une organisation en bonne santé qui respecterait les principes précédents, mais qui ajouterait un « supplément d'âme » avec cette idée de pacte de confiance.

Ce pacte de confiance scelle une idée supérieure, presque chevaleresque. Il ne s'agit pas seulement de collaborer, mais de coopérer en osmose aux valeurs de l'équipe. Les deux mots sont utilisés comme des synonymes, mais il n'en est rien…

Selon les définitions, la coopération renferme une dimension de consensus qui exclut la concurrence et les conflits. La définition de la collaboration, pour sa part, s'articule davantage autour de l'importance de travailler ensemble, de l'atteinte d'un objectif commun et donc d'une notion de résultats et de coresponsabilité (imputabilité).

Faire naître un pacte de confiance fondé sur la coopération s'appuie sur de multiples facteurs et attitudes concourants : exemplarité des dirigeants, courage et honnêteté intellectuelle, transparence, écoute, humilité, engagement mutuel, esprit de solidarité, actes gratuits, etc. La liste est longue des déterminants de la confiance.

Mais si je devais essayer de mieux qualifier ce lien supérieur, je parlerais de redevabilité ou de sollicitude. Les Grecs utilisent un mot, philotimo[17], pour qualifier cette valeur, que l'on peut traduire par « honneur de l'amitié » (voir partie 5.24).

> La force d'une entreprise en bonne santé encourage la coopération et développe la confiance. Les managers ont les compétences adaptées à leurs enjeux et entretiennent leur curiosité. Les rôles et les missions sont clairement définis. Ils apprécient la réussite collective et les mécanismes de récompense ne favorisent pas les loups solitaires. La coopération est sincère et créative. Les dirigeants sont exemplaires.

> La fragilité d'une entreprise sans pacte de confiance, ce sont des souffrances et un sentiment de ne pas être à sa place : « on ne sait pas qui fait quoi, tout le monde s'occupe de tout ». « c'est la jungle », « on travaille sur les mêmes sujets sans le savoir » ; ce sont aussi des managers peu exemplaires : « les chefs, il faudrait qu'ils donnent l'exemple, ils ne nous écoutent pas. Ils ne pensent qu'aux résultats, ils nous envoient en formation et, eux, ils n'y vont jamais. Je veux bien qu'ils aient des défauts, mais ils ne font rien pour progresser. Il faut qu'ils reconnaissent leurs points de progrès et qu'ils montrent qu'ils font des efforts ».

Parfois, cette réalité cruelle peut nourrir un sentiment d'isolement et d'impuissance : « je me sens seul », « je n'ai personne avec qui parler de mes difficultés », « cette machine est trop grosse pour moi », « c'est trop compliqué, personne ne peut m'aider », « je fais semblant que tout va bien, mais ça ne va pas bien » ; avec le risque du « chacun pour soi » : « ici, on ne valorise que ceux qui travaillent pour leur pomme. Ceux qui coopèrent, ils ne sont jamais récompensés ! Je n'ai jamais vu de bonus sur l'esprit de coopération ».

En guise de conclusion partielle…

Travailler ces cinq essentiels est donc un préalable pour toute équipe de direction. Cela permet de consolider la structure humaine de l'organisation, au-delà des processus et des plans stratégiques. Si les alpinistes gravissent des montagnes avec succès en respectant ces essentiels, c'est qu'ils peuvent être une source d'inspiration pratique pour d'autres univers et d'autres organisations.

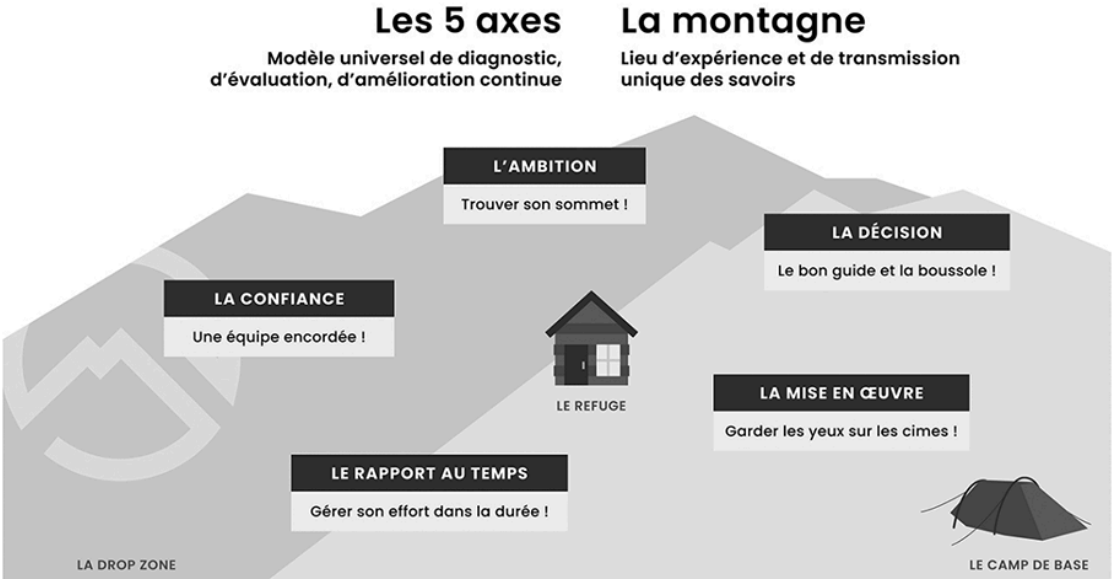


Figure 3. Les cinq dimensions essentielles pour réussir un sommet

Ce modèle nous sert d'outil depuis quatre ans auprès de dizaines d'entreprises. Sur le fondement de cet outil, nous avons analysé plusieurs dizaines d'entreprises et proposé des actions de développement pour consolider la santé de l'entreprise. L'usage d'un outil 360 degrés sur ces cinq sujets rend très visibles les zones d'efforts à déployer. Le bénéfice d'une telle démarche est de constituer une forme d'hygiène organisationnelle et managériale qui offre une lecture simple et cohérente à la performance d'équipe.

---

17. Agresti B., *Philotimo versus philonikia, la guerre du leadership aura-t-elle lieu ?*, www.influencia.net, 10 mai 2021.

9
S'engager et varier les formes de leadership pour atteindre le sommet

Nous arrivons à une étape importante de notre démarche. Comme proposé, la stratégie est élaborée grâce à une construction hybride ajustée au contexte avec une approche planifiée et une approche effectuale. La santé de l'organisation est consolidée autour des cinq essentiels que nous venons de partager. Il reste maintenant à mettre en mouvement l'action en mobilisant une énergie que l'on appelle communément le « leadership ». Nous entrons ici dans l'univers de la mise en action. La coordination des pensées, des intentions et des actes concerne un collectif. Le guide comme le dirigeant se posent de nombreuses questions avant de s'engager avec sa cordée. Ils savent que la réussite tient à la mise en action des intentions et qu'ils jouent la réussite du sommet choisi.

Les questions essentielles avant de s'engager

Préalablement au premier pas en dehors du refuge, le guide doit être capable de répondre à quatre questions simples. Les réponses à ces questions permettront de s'engager en sécurité et avec une vision lucide des enjeux et des risques.

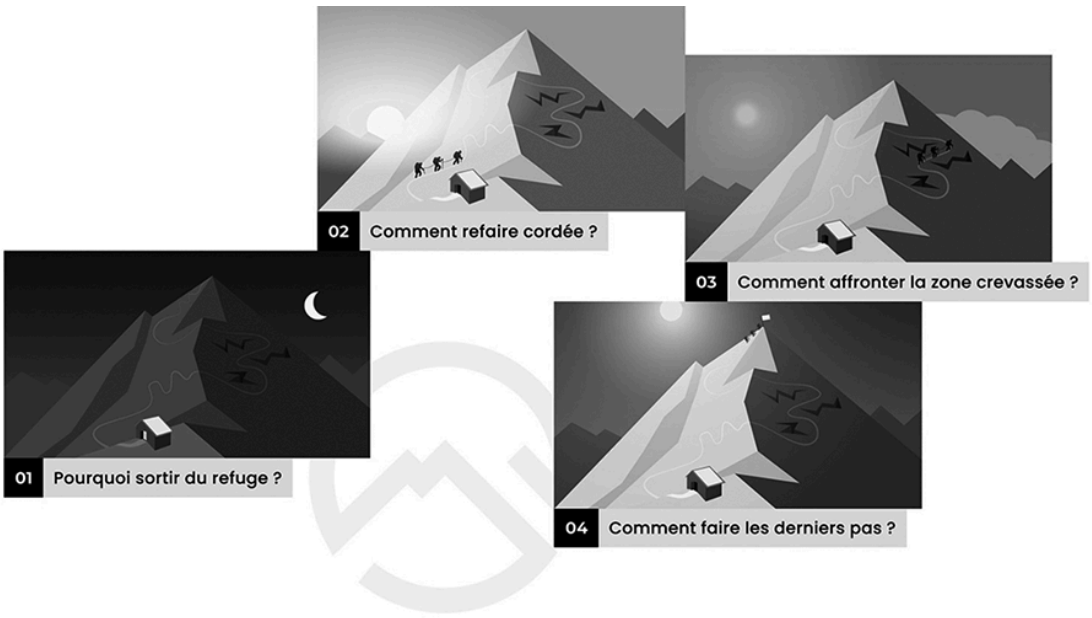


Figure 4. Les questions essentielles pour gravir ensemble un sommet ambitieux

1. Pourquoi sortir du refuge maintenant ?

Cette question vient clarifier si chaque membre de la cordée est aligné sur le choix du sommet, si les risques sont bien mesurés et acceptés par chacun, si les motivations sont solides et partagées. Il doit aussi s'assurer que les conditions sont bien conformes aux prévisions. À défaut, le choix du sommet devra être revisité.

2. Comment (re)faire cordée ?

Le pacte social qui relie les membres de la cordée est-il explicite ou implicite ? Les questions éthiques ont-elles été abordées et clarifiées ? Comment chacun se situe-t-il dans le collectif ? Quels sont les rôles et les contributions de chacun ? A-t-on clarifié les limites que l'on se fixe ?

Et, plus concrètement, chacun va-t-il bien, est-il toujours prêt à s'engager ?

3. Comment se préparer à affronter les difficultés ?

Chaque ascension recèle sa part d'aléas et de risques. La cordée est-elle prête ? A-t-elle anticipé les difficultés ? A-t-elle élevé son niveau de compétences pour affronter la tempête à venir ? S'est-elle préparée à vivre des tensions et du stress ? A-t-elle modélisé sa réponse en cas d'accident ? Le briefing a-t-il été réalisé ?

4. Comment faire les derniers pas vers le sommet ?

Lorsque la fatigue va se faire sentir, quel levier chacun ira-t-il actionner pour faire les derniers pas et anticiper la redescente ? Chacun jouera-t-il sa partition en solo ou la cordée restera-t-elle soudée ? Le groupe saura-t-il opérer un demi-tour ? Quel socle de valeurs devra-t-il mobiliser ? Jusqu'où chacun est-il prêt à aller ?

Ces quatre questions sont un prérequis à chaque sortie, une forme d'hygiène décisionnelle préalable. Elles concernent tout autant le guide, le premier de cordée, le manager ou le dirigeant sans oublier leurs compagnons de cordée : mais prenons-nous suffisamment le temps de vérifier ces sujets avant de démarrer l'ascension ou le projet ? Cet alignement sur le « cadre de l'action » pose la question cruciale des risques afin de les réduire ou, *a minima*, de les partager. Mais, surtout, il faudra les assumer ensemble, ce qui implique une acceptation préalable. C'est le rôle de ce temps de briefing antérieur à la mise en action.

La méthode de réduction des risques 3 × 3

Pour structurer la gestion des risques en tant que guide, nous avons coutume de nous référer à une méthode dite de « réduction des risques 3 x 3 » inspirée des travaux du chercheur suisse Werner Munter, connu pour ses travaux sur la gestion du risque d'avalanche. Cette méthode est simple, elle propose d'analyser trois facteurs clés, le facteur humain, les conditions nivo-météorologiques et les conditions de la montagne, mais à trois moments bien distincts : avant le départ lors de la phase de préparation, en arrivant au début de l'itinéraire, puis face à un changement de configuration lors des passages clés (les crux).

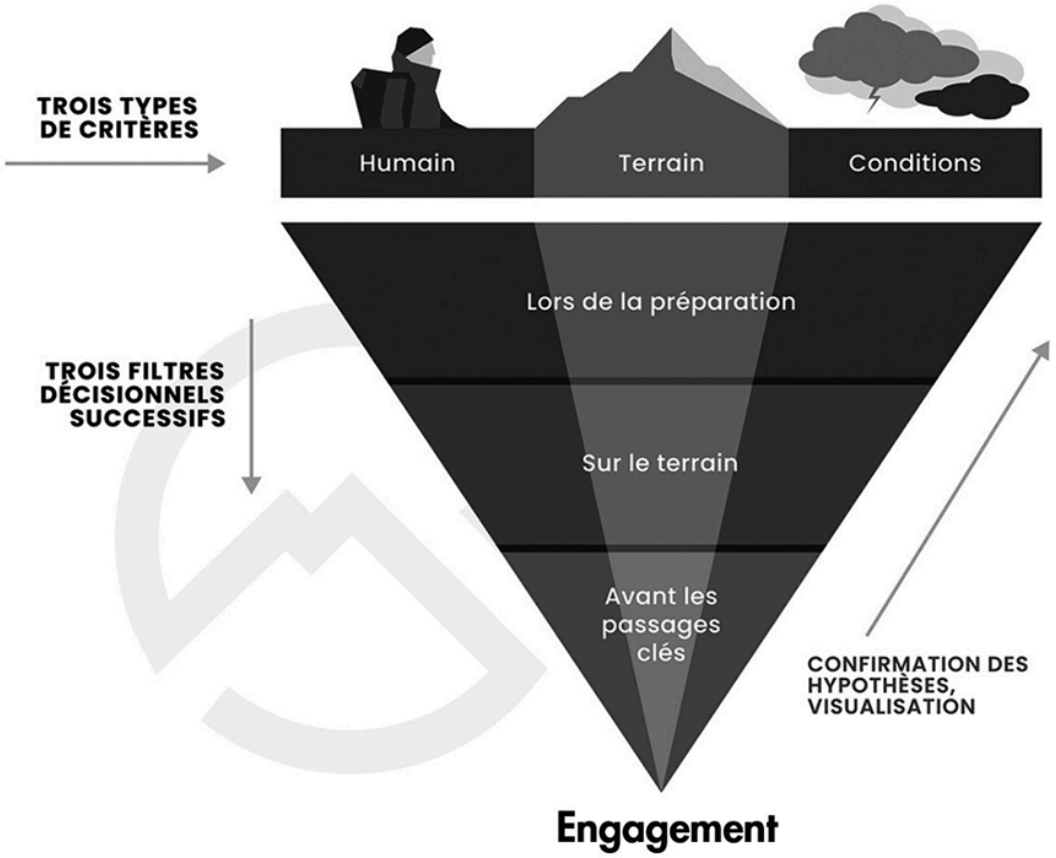


Figure 5. La réduction des risques 3 x 3

L'intérêt de cette méthode est de structurer un cadre mental à l'action et de poser des points de vérification. Cette démarche permet de trancher la question la plus délicate de toute ascension, qui se pose d'ailleurs à toutes les étapes d'un projet : vais-je continuer de m'engager avec ma cordée ou, *a contrario*, dois-je renoncer ?

L'avantage de cette méthode est de poser un cadre simple et pratique à des actes qui peuvent parfois se perdre dans les routines du quotidien et la complexité des risques à prendre en compte.

Cette méthode est aussi pertinente pour lancer un projet dans l'entreprise, elle offre une grille de lecture commune aux équipes pour définir l'engagement.

L'émergence d'un leadership situationnel

Dès lors que la décision de s'engager (ou de renoncer) est prise, nous entrons dans l'exercice d'un leadership situationnel. Face à la complexité de l'ascension, je ne peux pas adopter comme guide ou dirigeant une attitude monolithique. Engagé et exemplaire, je dois être au contact du réel et varier les formes de leadership pour être en résonance avec ma cordée et les circonstances qui l'entourent. Ces variations constituent la clé opérationnelle de la réussite.

Ainsi, nous pourrions distinguer quatre postures managériales bien distinctes que nous avions élaborées avec Robert Weisz, fondateur de l'école ComProfiles, et Michel Frisque, guide de haute montagne et coach, lors d'une mission d'accompagnement en 2020 :

– le leadership de soutien qui met en œuvre des qualités d'intelligence relationnelle et émotionnelle (écoute, empathie, bienveillance, etc.), dont l'objet fondamental est de fabriquer de la confiance ;
– le leadership de contrat qui rationalise, fixe un cadre, structure, organise et mobilise des capacités de décision et d'organisation, dont l'objet est la mise en action concrète ;
– le leadership d'inspiration qui incarne une vision met en mouvement les imaginaires et les talents, dont l'objet est d'insuffler l'énergie ;
– le leadership de challenge qui incarne une stratégie ambitieuse, apte à saisir les opportunités et à faire le pas de plus, dont l'objet est de pousser à l'excellence.

Pour cheminer du refuge vers le sommet, le dirigeant ou le manager devront donc varier les styles et éviter d'être à contretemps. Chacun de nous présente une appétence plus marquée pour l'une ou l'autre de ces formes de leadership et doit travailler celles où il se sent le moins à l'aise.

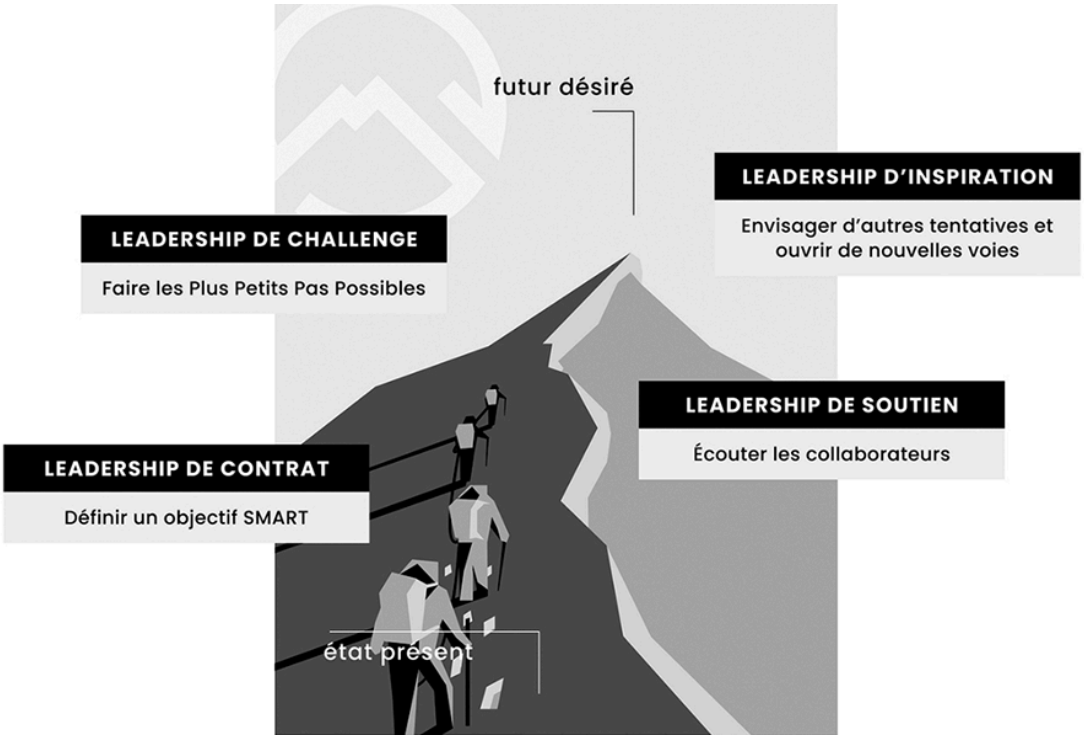


Figure 6. Les quatre formes de leadership

Ces différentes formes de leadership adaptées aux circonstances placent au centre l'homme et la cordée. Elles n'évacuent pas la question de la gestion des émotions. Elles inscrivent l'action dans un rythme qui porte la dynamique de l'entreprise. Cette question du « bon tempo » est celle que le guide impulse dans la conduite de la cordée. Dès la sortie du refuge, il percevra si le groupe avance à la bonne cadence et il saura, par anticipation, si le sommet est atteignable. La gestion du temps est une donnée stratégique pour les organisations.

10
By fair means : la question éthique

« Quand on touche à l'essentiel, la question de l'utile ne se pose plus. »

Emmanuel Faber

Dès lors que chacun a pu comprendre ce qui se joue autour du thème du sommet, du rapport aux risques et du « comment » gravir une montagne sur le plan stratégique et managérial, vient naturellement la question ultime de l'éthique : peut-on gravir une montagne n'importe comment et à n'importe quel prix ?

Les Anglais, qui ont inventé l'alpinisme, ont une expression pour qualifier les règles du jeu : *by fair means*. Avec une traduction bancale, nous pourrions dire « avec des moyens justes et adaptés ». C'est une formule ambiguë. L'éthique est cette branche de la philosophie qui s'intéresse aux valeurs et aux actes, qu'ils soient bons, mauvais ou (in)appropriés, aux obligations et aux droits, à la justice et aux structures politiques et sociales idéales. C'est donc un sujet important… à la fois pragmatique, car il parle de comportement, et abstrait, car ce sont des règles immatérielles, un corpus de pratiques en quelque sorte qui fondent l'adhésion du groupe.

Selon les Grecs, cinq vertus principales fondent l'éthique : le courage (*andrea*), la tempérance (*sophrosynè*), la justice (*dikaiosynè*), la sagesse (*sophia*) et enfin la piété (*hosiotès*). L'excellence d'un homme ou d'un groupe se mesure à l'aune de ces vertus, pensaient-ils.

Pour être plus concret, ce sujet de l'éthique semble désuet, voire absent de la réflexion des organisations. Comme si la philosophie n'avait pas sa place dans l'univers de l'entreprise. Pourtant, pour arbitrer un conflit, l'entreprise devra toujours se référer à cette question éthique.

On entend parfois « le business n'a pas de valeurs » ou « l'argent n'a pas d'odeur ». La récente crise franco-américaine, au sujet du contrat bafoué

avec l'Australie pour l'achat de sous-marins, l'illustre parfaitement. Aucune éthique ne pourra réguler les rapports de force entre puissances. Ce postulat qui concerne les États et les alliances est aussi une attitude des acteurs économiques supposés rationnels, même si certaines entreprises se sont dotées d'une mission qui offre une forme d'éthique et autorégule les relations au sein de l'organisation. Je pourrais ici citer l'entreprise Patagonia fondée par Yvon Chouinard, qui pose l'éthique sociale et environnementale comme proposition de valeur prioritaire.

Pourtant, en alpinisme, la question éthique est au cœur de l'appréciation de la réussite. Derrière cette expression *by fair means*, il faut entendre une économie de moyens, une capacité à l'autonomie, une légèreté et une frugalité, un respect des lieux et des populations locales. Les expéditions en Himalaya dans les années 1950, avec des centaines de porteurs et une logistique militaire, n'entrent donc pas dans la catégorie *by fair means*. Les ascensions commerciales actuelles à l'Everest non plus. Ce qui qualifie une pratique de l'alpinisme *by fair means*, ce sont des cordées légères, autonomes et engagées, qui explorent de nouveaux itinéraires, assumant cette liberté de choix incarnée par Bonatti.

Si Aristote a écrit deux livres importants pour parler de politique et d'éthique, c'est que le sujet devait être important. L'ethos, l'attitude ou le comportement, est donc un élément fondamental de la discussion. Et, paradoxalement, ce n'est pas un sujet très souvent enseigné dans les *business schools* et les universités…

Alors, comment décrire l'éthique de l'alpiniste ? Existe-t-il une bonne pratique que nous pourrions extrapoler au bénéfice des entreprises ? L'idée de réaliser un sommet *by fair means* nous indique ainsi plusieurs valeurs.

> *L'économie de moyens*

Il s'agit d'utiliser les justes moyens, ni trop ni trop peu, de rechercher le compromis minimal entre équipements et légèreté pour gravir une montagne. Cela peut nous orienter vers l'économie circulaire, l'innovation frugale, le recyclage, le juste besoin, la réduction des gaspillages.

> *L'autonomie*

Ne pas solliciter d'autres ressources que celles propres à la cordée et être doté des compétences techniques pour assurer sa propre autonomie lors de l'ascension, c'est cela être autonome. Cela peut nous orienter vers la résilience économique, la souveraineté nationale et la réduction des dépendances logistiques. Cela nous oriente vers des modèles d'organisation en circuit court moins dépendants de la globalisation.

> *Respecter les lieux et ne pas laisser de traces*

L'alpiniste doit laisser la montagne telle qu'il l'a découverte en arrivant à son pied. Pas de déchets, pas de cordes abandonnées. Aucune trace ou presque[18]. Cela peut nous orienter vers le zéro impact carbone par exemple.

> *Respecter les populations locales et leurs traditions*

Si un sommet est interdit symboliquement par une tradition ancestrale, toute ascension doit être définitivement proscrite par respect pour la coutume locale. Il est primordial de respecter les interdits ou les usages, par exemple les prières préalables à l'ascension au Népal et au Tibet. Cela peut nous orienter vers des modèles d'écodéveloppement et de différenciation culturelle par rapport à la géographie et aux identités pour limiter cette vision mondialisée et uniforme qui s'impose depuis l'après-guerre. Cela oriente vers l'inclusion et la diversité.

> *Faire preuve d'esprit de solidarité dans la cordée*

En cas de difficultés, la solidarité passe avant le sommet… Cet esprit chevaleresque et d'assistance est en partage avec les marins et bien d'autres métiers. Mais arrivons-nous encore à le faire vivre dans le business ? Et

demain, avec une crise environnementale et démographique… ? Cela peut nous orienter vers des enjeux d'éducation, de coopération, de partenariat et de collaboration. Réinventer des alliances comme pendant la crise Covid a permis à des concurrents de coproduire des solutions collectives.

Ces principes fixent donc un art de l'alpinisme et une attitude à respecter. Un comportement et une éthique. L'alpinisme est un acte gratuit hors des contingences de la concurrence et de la compétition inhérentes à l'activité économique. Ce corpus éthique est donc bien éloigné de ce qui régit la vie d'une entreprise. Pourtant, une organisation qui n'a pas clarifié ce corpus sera bien dépourvue face à l'adversité ou à l'hypercroissance pour arbitrer ses choix. La réflexion éthique est un préalable à l'engagement de l'action. Les militaires le savent bien : si les règles d'engagement ne sont pas claires, toutes les dérives deviennent possibles.

---

18. Leave No Trace est une association américaine qui prône le zéro déchet dans les activités outdoor.

11
Le mouvement et la prise de hauteur : révélation de la pensée

Quel milieu et quelles activités seraient-ils propices à ce type d'apprentissage mobilisateur de l'ensemble des ressources intellectuelles, émotionnelles et physiques d'un individu et d'un groupe ? Comment stimuler les réflexions éthiques dans le vivant et le concret de l'action ? Nous aurions pu étudier l'art de la guerre… et modéliser notre pensée autour de ce modèle. Mais l'art de la guerre a pour vocation la neutralisation ou la destruction de l'adversaire. Le dirigeant d'une entreprise n'a pas pour mission de détruire son concurrent, mais de développer son potentiel compétitif propre et de le déployer. Beaucoup de dirigeants ou de professeurs de management usent de la métaphore guerrière pour décrire les échanges économiques ou les formes de leadership, mais cela me semble une erreur idéologique qui a entraîné beaucoup de dégâts.

Pour répondre à ces enjeux de transition et de transformation des modèles économiques et faire émerger des formes nouvelles de leadership, la montagne pourrait être un lieu d'inspiration pertinent, notamment par son apport à la prise de hauteur, par les deux activités physiques élémentaires, la marche et l'escalade, qui remobilisent l'ensemble des sens et des capacités fondamentales de l'être humain.

Prendre de l'altitude est une métaphore finalement assez juste de ce qui permet de redonner un cap, une direction à un équipage, en mobilisant les ressources profondes de chacun. La montagne exige une attitude, individuelle et collective, très particulière, puisque l'environnement impose de partager des risques et de trouver des solutions collaboratives, tout en portant une attention très forte à la maîtrise de ses peurs. L'indivision de la responsabilité individuelle (les autres ne peuvent pas me suppléer pour certains actes) rappelle l'essence de la coresponsabilité. Ce n'est pas toujours

le cas de l'expérience du navire en mer qui mobilise un collectif et qui repose sur le leader (le capitaine) dans un modèle finalement très hiérarchisé.

Le concept de *learning expedition* que nous proposons avec Mountain Path, à savoir la mise en situation de groupes de dirigeants dans l'environnement de la montagne, est une manière efficace de clarifier les enjeux et les interactions pour se réaligner sur l'essentiel.

Réapprendre à marcher

Thierry et Mary Anne Malleret, dans leur ouvrage *10 bonnes raisons d'aller marcher*[19], détaillent les raisons qui fondent une meilleure décision par la pratique de la marche à pied. Outre le bénéfice santé (sur 10 000 étudiants, la Harvard Medical School a mesuré une diminution de 22 % du taux de mortalité pour ceux qui marchaient au moins 15 km par semaine), la marche apporte aussi de la lucidité cérébrale. De nombreuses études en neurosciences explicitent et démontrent le lien entre décision et mouvement. Notre corps a été conçu pour se déplacer et le mouvement précède la pensée et la conscience : « Ce que nous appelons pensée est l'internalisation évolutive du mouvement. » L'exercice physique modifie donc la structure et le fonctionnement de notre cerveau, y compris dans la lutte contre les maladies dégénératives : il est aujourd'hui démontré que la marche recule l'apparition des symptômes de ce type de maladie. Enfin, la marche a un impact sur l'humeur et les émotions. Une étude réalisée en 2005 a ainsi mesuré les marqueurs de l'inflammation présents dans le sang et des hormones (la norépinephrine) qui contribuent à la santé cérébrale et améliorent l'humeur : chaque fois, les groupes de référence qui pratiquaient la marche avaient de meilleurs résultats.

Si la marche développe de telles vertus, l'escalade ouvre un champ complémentaire intéressant.

Réapprendre à grimper

L'escalade mobilise l'ensemble du corps, membres inférieurs et supérieurs, nécessite une maîtrise du facteur stress, des aptitudes à la coordination, à l'équilibre et à la lecture corporelle en 3D. L'activité se pratique à deux, la relation d'encordement crée une dépendance à l'autre (celui qui assure et celui qui risque de tomber) : l'enjeu de la confiance est déterminant.

L'escalade est plus exigeante que la marche, mais elle ouvre clairement le champ des émotions et de l'interdépendance. Faut-il rappeler que le vide est une des peurs les plus ancrées chez l'humain ? Il peut alors apparaître comme une métaphore de toutes les peurs paniques que nous avons enfouies. Apprendre à apprivoiser cette peur contribue à ouvrir de nouveaux espaces intérieurs et permet l'action. Face à cette peur, le lien avec le compagnon de cordée, celui qui assure, celui qui guide ou accompagne, permet de franchir des frontières imprévisibles et invisibles. La pratique de l'escalade ouvre ainsi un autre champ, complémentaire à la marche, pour mobiliser l'ensemble des aptitudes physiques et apprendre à mieux se comprendre et maîtriser ses émotions.

Ces deux activités primaires constituent donc une approche par les sens de notre gestuelle humaine. Dans son livre *L'anthropologie du geste*, Marcel Jousse a été l'un des pionniers à explorer ce territoire de l'homme complet en introduisant le corps en anthropologie, comme en parle cet article :

> *Non pas un corps objet […]. Le corps de Jousse est un corps vivant, qui se balance, qui ondule rythmiquement sur la base de compétences […]. La vie humaine repose sur tout un ensemble de gestes corporels, manuels, oculaires, auriculaires, […] gustatifs, olfactifs et tactiles. Ce corps, loin de se réduire au squelette, est un « instrument souple qui va suivre toute la fluidité du réel. Instrument qui va pouvoir rejouer le monde tout entier »*[20].

Cette perspective est « révolutionnaire » dans les années 1950, dans le sens où elle réconcilie le corps et la pensée, où elle replace l'individu dans le monde, fait communiquer l'intérieur et l'extérieur et se porte à l'écoute des sensations, des émotions et des perceptions. Les publications de Jousse sont clairement porteuses d'idées plus modernes, même si la pensée grecque avait déjà exploré largement ces sujets.

Se libérer le corps pour révéler son esprit

La *learning expedition* propose de vivre des expériences intérieures et extérieures, personnelles et collectives, qui ne sont en fait qu'une étape de la révélation de soi face à soi, de soi au sein du groupe et, enfin, du groupe qui inscrit son action dans le monde. Ces trois interactions sont fondamentales pour mesurer la part de chaque réalité dans la perception des enjeux.

Concrètement, les participants agissent sur le terrain en choisissant ensemble un objectif d'ascension d'une montagne, puis en le réalisant avec le soutien des guides ou des accompagnateurs de montagne. Le soir, en refuge, un expert vient aider à décoder et à interpréter les interactions et la dynamique du groupe grâce à ce temps de réflexion. Cette prise d'altitude (le *sense making*) est en effet propice à réfléchir sur les questions essentielles et permet, dans un deuxième temps, de cheminer sur des problématiques plus concrètes et opérationnelles autour de la collaboration, de la décision, du sens, en lien avec les enjeux précis de l'organisation.

Un des leviers puissants dont on n'ose pas souvent parler est celui de la beauté de la montagne. La contemplation d'un paysage de haute montagne, d'un coucher de soleil, ou l'observation de la nature vivante sont aussi des manières pour s'aligner intérieurement. Cela peut apparaître en marge du thème, mais je crois profondément à la force de l'environnement pour éveiller la conscience. Le rapport au « beau » élève l'âme et, sans citer Rousseau ou d'autres auteurs romantiques, peut façonner la relation à l'autre, y compris au travail.

Franchir le crux

DE LA MONTAGNE À L'ENTREPRISE

Gravir une montagne

en « premier de cordée », c'est :

- Discuter et poser un cadre éthique préalable afin de définir les principes de l'action.
- Élaborer une stratégie et partager avec les équipes les intentions opérationnelles préalablement à l'action.
- Anticiper les dangers et mettre en place un processus pour réduire collectivement l'exposition aux risques (*i.e.* méthode 3X3).
- Déployer les cinq essentiels qui fondent la santé de la cordée et du groupe.
- Varier et adapter les styles de leadership selon les circonstances pour maintenir la cohésion du groupe et sa dynamique.
- Rester vigilant aux facteurs humains et environnementaux.

Pour franchir ce crux, la pédagogie expérientielle et la métaphore de l'ascension d'un sommet sont des outils puissants. Ils permettront de vivre quatre étapes transformantes :

1. Un diagnostic pertinent
2. Une expérience mobilisante (*learning expedition* sur mesure)
3. Un debriefing orienté vers la production d'une feuille de route
4. Un accompagnement à la mise en œuvre

19. Malleret T. et M.-A., *10 bonnes raisons d'aller marcher*, Éditions Guérin, 2018.
20. Jousse M., *L'anthropologie du geste*, Gallimard, 1974. Dans Cerclet D., « Marcel Jousse : à la croisée de l'anthropologie et des neurosciences, le rythme du corps », *Parcours anthropologiques*, 9 l-1, 24-38, 2014.

PARTIE 3
Guider en premier de cordée

© Quentin Iglésis

« L'essentiel se joue au-delà des savoirs, dans notre capacité à les mettre en actes. »

René Daumal

Après avoir exploré le sens de la quête d'un sommet (partie 1), proposé une réflexion sur l'élaboration d'une stratégie et les formes de leadership adaptées au cheminement vers un sommet (partie 2), il est maintenant temps de parler de la figure du guide ou du premier de cordée et de tenter de répondre aux questions suivantes : quelles sont ses qualités essentielles ? Comment gère-t-il la prise de décision et la gestion de son groupe sur les plans émotionnel et relationnel ? Comment guider avec pertinence, exigence et bienveillance ?

Tenter de trouver une réponse à cette dernière question est probablement la contribution collective essentielle de ce livre. Elle s'adosse à un long travail de recherche réalisé par Christopher Maxwell, professeur à l'université Wharton, qu'il a condensé dans son livre *Lead like a guide*[21].

Ce travail nous a aidés à structurer notre réflexion pour faire émerger un modèle que nous utilisons à Mountain Path depuis 2017.

Pour cette partie, j'ai fait le choix volontaire de distribuer la parole à plusieurs compagnons de cordée : Érik Decamp sur la prise de décision du guide dans un environnement incertain qu'il appelle « l'écologie de la prise de risque », Michel Frisque sur l'agilité et, enfin, Chris Maxwell et Carine Salvy sur les qualités intrinsèques du guide. Chacun dans leur domaine nous apporte un éclairage pour mieux comprendre la complexité de ce que signifie « guider en premier de cordée ».

Au-delà, cela esquisse une forme de leadership résilient et durable adapté à l'incertitude et aux paradoxes, une aptitude au réel et à la mise en action dans un monde tétanisé par les peurs lancinantes. Des études récentes montrent l'inquiétude des jeunes générations pour affronter le futur avec un

climato-pessimisme jamais constaté jusqu'à aujourd'hui. La peur a envahi le monde et, sous l'emprise des émotions, nos décisions sont irrationnelles.

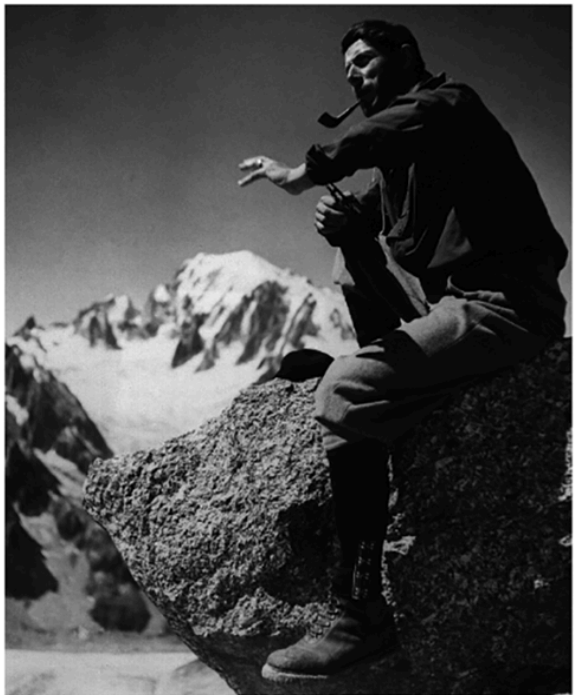
Dans ce contexte, l'émergence de ce leadership responsable et engagé, agile et coopératif, réaliste et tendant à l'exemplarité constitue probablement une des clefs de notre survie collective. C'est dans ce sens que l'analyse des qualités essentielles à cette attitude propice à l'action et à la coopération nous semble utile. Le guide inscrit toujours son action au service de sa cordée en se faufilant discrètement dans une nature puissante. Il connaît ses fragilités et a renoncé depuis longtemps à l'orgueil de dominer le monde. Il mesure chaque jour qu'il est toléré par la nature et que son seul soutien de proximité est celui de sa propre cordée.

La magie de la cordée

L'ascension d'une montagne abolit le jeu social, les hiérarchies et les manifestations de pouvoir. En position plus fragile, chacun met en place des relations nouvelles pour pouvoir s'appuyer sur les autres, encordé dans un rapport de vérité. En montagne, les statuts sont abolis. De nouvelles hiérarchies s'imposent. Plus naturelles. Le guide n'est pas le chef autoritaire. Il est un facilitateur qui permet à chacun d'installer une coopération bienveillante. Si le guide prend le pouvoir, il réinstaure insidieusement les rapports anciens. Ceux d'en bas. Progressivement, chacun peut reprendre le pouvoir avec ses propres compétences et ses facultés d'adaptation personnelles. Progressivement, la magie de la cordée s'opère. Une collaboration féconde s'installe. Elle se fonde sur ce que l'on est et non pas sur ce que l'on représente. Cette magie, cette résonance doit sonner juste, sinon le groupe ne pourrait ni avancer, ni progresser, ni renoncer sans frustration. La solidarité qui s'est exprimée dans ces moments repose sur un mécanisme qui s'est affranchi de la quête frénétique de la performance. Le sommet n'est pas une obsession. Seul le cheminement est porteur de sens. Pour garantir ce lien puissant créé en altitude et éviter qu'il ne se perde au retour dans la vallée, chacun doit comprendre le fondement même de cette collaboration et les mécanismes qui la nourrissent, pour la déployer ensuite dans son organisation.

Cette coopération repose sur un acteur clef, le guide, ce premier de cordée, dont on ne comprend pas toujours le rôle et qui pourrait emprunter au patriarche les oripeaux du pouvoir. Cette expression s'est construite grâce au magnifique roman éponyme de Frison Roche.

Premier de cordée



Roger Frison-Roche à l'aiguille du Moine.
© Wikimedia Commons

Il faut se souvenir que *Premier de cordée* est un roman de Roger Frison-Roche écrit pendant son séjour à Alger entre 1938 et 1941 et paru en France en 1942. Il est le premier épisode d'une trilogie qui se poursuit avec *La Grande Crevasse* et *Retour à la montagne*.

L'histoire de *Premier de cordée* relate la vie d'un jeune homme, Pierre Servettaz, qui vit à Chamonix dans les années 1920 et qui aimerait devenir guide de haute montagne. Mais, comme son père refuse qu'il prenne autant de risques, il poursuit sa formation d'hôtelier. Un jour, Jean, son père, lui-même guide, part avec un client américain gravir les Drus, un sommet aérien et réputé difficile. La météo se dégrade, le client insiste pour

continuer en rappelant qu'il a payé pour aller au sommet. À la descente, alors que l'orage fait rage, Jean est foudroyé sur une petite terrasse. Il meurt sur le coup. Georges, le porteur, encore sous le choc et victime de graves gelures, réussit pourtant à ramener le client sain et sauf dans la vallée. Quelques jours plus tard, une caravane de secours part pour tenter de récupérer le corps. Pierre décide de la rejoindre pour redescendre le corps de son père : accompagné de ses compagnons, il se lance dans une escalade périlleuse et fait une terrible chute.

Quelques mois plus tard, après s'être remis de ses blessures, mais torturé moralement, il part seul un jour au Brévent, un sommet des aiguilles Rouges, accessible mais vertigineux. Après plusieurs heures passées en vain dans la paroi, il découvre avec stupeur qu'il a le vertige et qu'il ne pourra plus retourner en montagne. Son rêve de devenir guide s'évanouit et il sombre dans l'alcoolisme et la déprime.

Ses amis tentent de le convaincre d'y retourner et l'entraînent sur des rochers faciles pour l'aider à surmonter sa peur du vide. Finalement, cette camaraderie pousse Pierre à retourner en montagne. À la fin du roman, complètement guéri, il annonce son intention de devenir guide et de se marier.

Ce livre magnifiquement écrit pose un récit de courage et d'engagement, marqué par les drames, les accidents. La montagne est belle et intransigeante. Mais la figure du guide ou du premier de cordée est plutôt celle d'un homme empli de doutes, tiraillé entre son envie de montagne et de liberté, le poids des drames et le vertige nourri par les histoires du passé. Nous sommes bien loin du surhomme ou du héros que la formule semble suggérer en première lecture.

L'expression « Premier de cordée » est devenue récemment un objet politique et une métaphore puissante de la figure du dirigeant et de son rôle social. Elle a même suscité des polémiques en 2017 à la suite d'une interview du président de la République Emmanuel Macron : « Je crois à la cordée, il y a des hommes et des femmes qui réussissent parce qu'ils ont des talents, je veux qu'on les célèbre [...]. Si l'on commence à jeter des cailloux sur les premiers de cordée, c'est toute la cordée qui dégringole », a plaidé le chef de l'État.

La comparaison s'est instantanément retournée contre son auteur, les détracteurs d'Emmanuel Macron voyant dans ces « premiers de cordée » une apologie des riches et de la réussite face à la « jalousie » des classes populaires.

Premier de cordée ou premier de corvée ?

La montagne n'est pas un lieu réservé aux riches ou aux pauvres, elle n'est pas réservée à une élite. C'est un espace ouvert où chacun peut y trouver son chemin en quête d'un bonheur simple et dépouillé, loin du bruit de la ville. Mais, pour cheminer en sécurité et en tranquillité, il est bien utile de bénéficier des lumières d'un premier de cordée ou d'un mentor, qui va guider patiemment le groupe et éviter les dangers. Alors, faut-il brûler le premier de cordée et promouvoir l'idée d'un monde sans dirigeants, d'un leadership effacé, ou poser le postulat d'un management matriciel et collaboratif ? La montagne comme la mer semblent nous raconter une tout autre histoire.

En montagne, le premier de cordée est une réalité implacable. Pour gravir un sommet, il faut évaluer les risques et les capacités du groupe, préparer et choisir un itinéraire, avoir la capacité de s'orienter, de lire une carte, de trouver le bon cheminement et de s'adapter au rythme du plus faible, de gérer les interactions dans un groupe, de faire preuve de volonté lorsque le moral fléchit, de savoir renoncer ou s'adapter aux conditions lorsque les signaux faibles s'allument. Bref, de décider. À chaque instant.

Ces actes ne se délèguent pas. Ils s'assument et se vivent pleinement. Lorsque l'on est derrière un guide de haute montagne, ou un premier de cordée expérimenté, au pas mesuré et au jugement sûr, qui dispose de cette intelligence de situation, de ce discernement et de cette perspicacité, alors la « course » – c'est le nom de l'ascension dans le jargon des montagnards – va devenir un réel plaisir et ouvrir à la beauté extraordinaire de ces hautes terres. À l'inverse, sans cette confiance envers le premier de cordée, le groupe va vite se déliter et se laisser envahir par le doute. L'ascension peut vite se transformer en mésaventure…

Ce qu'il faut admettre c'est que la qualité première d'un premier de cordée est l'aptitude à décider face à l'incertitude et à assumer ses choix. Sa

responsabilité fondamentale, c'est la sécurité de ses compagnons. Rien n'exclut de partager ses interrogations et de questionner le groupe bien sûr. Il existe aussi un lien entre le premier de cordée et le premier de corvée. Car il faut bien donner l'exemple, s'engager dans l'action et mettre la main à la pâte, porter le sac du plus faible, soulager les inquiétudes.

Un premier de cordée qui piloterait des indicateurs de la performance à distance sans s'impliquer, ni s'engager en tête lorsque les difficultés l'exigent, perdrait immédiatement sa légitimité. Il doit payer sa crédibilité par la vertu de l'exemple, s'exposer aux dangers et faire la trace pour ses compagnons. Il doit aussi savoir s'effacer et laisser son second passer devant, dans cette réversibilité de la cordée qui a dû échapper à Emmanuel Macron.

---

21. Maxwell C.I., *Lead like a guide*, Prager Publishers Inc., 2016. Voir aussi le site de Christophe Maxwell : www.leadlikeaguide.com

12
L'écologie de la prise de risque

Au cœur du rôle du guide, comme de celui du dirigeant, se trouvent la prise de décision et la mise en actes. « L'action est une décision, un choix, mais c'est aussi un pari », nous dit Edgar Morin. Entre pari et décision, l'émergence d'une écologie de la prise de risque est une démarche d'approfondissement pour questionner les paradoxes de ces instants. Nous nous situons à la frontière de l'accident et du quasi-accident.

Pour Simone Weil, le risque est un besoin essentiel de l'âme :

> *Le risque est un danger qui provoque une réaction réfléchie ; c'est-à-dire qu'il ne dépasse pas les ressources de l'âme au point de l'écraser sous la peur. Dans certains cas, il enferme une part de jeu ; dans d'autres cas, quand une obligation précise pousse l'homme à y faire face, il constitue le plus haut stimulant possible.*

L'incertitude et le risque sont devenus le lot quotidien de tout acteur de notre monde. Au cours des dernières décennies, la nécessité d'une meilleure compréhension des erreurs humaines et des défaillances organisationnelles dans les activités à haut risque s'est structurée pour devenir une science, la cindynique[22]. Elle est explorée par de nombreux neuroscientifiques et chercheurs dans une quête sans fin. De multiples recherches existent, mais, finalement, écouter un praticien du risque et non un théoricien présente la vertu du concret et du pratique. La réflexion d'Érik Decamp, guide et polytechnicien, est approfondie et subtile. Prenez le temps de lire cet encart qui place l'homme et ses fragilités au centre d'un système générateur de risque. L'idée d'une écologie de la prise de risques permet de mieux comprendre les multiples dimensions qui interagissent lors de la prise de décision.

La gestion du risque avec Érik Decamp

© Monica Dalmasso

Érik Decamp, polytechnicien, exerce le métier de guide de haute montagne depuis plus de trente ans, dans les Alpes, en Himalaya, sur les plus hauts sommets de la Terre et, finalement, un peu partout dans le monde. Il a bâti une pensée complexe et fine autour de la question du risque.

> L'accident qui survient

« L'accident est ce qui survient, ce qui nous surprend, ce qui rompt l'uniformité, ce qu'il n'est pas prévu que nous rencontrions, et qui peut avoir de graves conséquences. Mais l'accident de haute montagne est bien souvent compris comme un synonyme de drame : quelqu'un a fait une chute mortelle, a succombé dans une avalanche, a disparu. Or, il nous arrive très souvent de vivre des situations, des événements, des enchaînements de décisions qui ne se terminent pas mal, bien qu'ils nous rapprochent dangereusement de la possibilité d'un accident.
De tels moments peuvent laisser sur nous une empreinte très différente selon qu'on les considère comme des péripéties relevant de la routine d'un métier à risques, qu'on se donne la peine d'y déceler une anomalie, ou qu'on les voie comme des incidents ou des "presque

accidents". Les nommer, ou les passer directement en pertes et profits des circonstances ordinaires, c'est déjà choisir comment nous entendons que ces événements s'inscrivent dans notre expérience et dans notre mémoire.
Ces circonstances où "nous ne sommes pas passés loin" peuvent nous servir à affiner notre pratique, à nous aider à mieux percevoir à l'avenir des signes précurseurs dont la réalité saute souvent aux yeux a posteriori. A contrario, elles peuvent contribuer à renforcer un sentiment d'invulnérabilité ou se heurter à une tendance au déni bien naturelle quand on touche l'éventualité de la mort.
Lorsque nous nous sommes ainsi trouvés dans une situation potentiellement accidentelle, nous avons pu continuer notre chemin, mais avons-nous su après coup nous intéresser à cet accident qui n'a pas eu lieu ? Même si nous avons pu rattraper la situation en enrayant la chute de notre compagnon de cordée, nous ne sommes pas moins hantés par l'instant de cette chute : nous avons a posteriori la vision évidente d'une situation qui a bifurqué, même si nous avons su y réagir. Autrement dit, même si l'accident n'a pas eu lieu, une catastrophe s'était déjà produite.
Katastrophè, en grec, signifie "renversement, bouleversement, dénouement". La situation a basculé, et nous sommes bouleversés. C'est une angoisse pour notre avenir, qui peut nous pousser à nier l'événement. Si nous ne cédons pas à cette tentation, nous allons en premier lieu vers des réponses techniques. Si nous faisons un réel effort d'analyse, nous nous donnons la peine de remonter un "arbre de causes", afin de comprendre quels faits ont causé tel autre fait, qui a contribué à tel autre fait, et ainsi de suite jusqu'au dénouement.

> Le poids de la responsabilité

Après une chute, nous sommes aussi hantés par notre responsabilité de ne pas avoir su l'éviter et, tout en remontant cet arbre des causes, nous ne pouvons nous empêcher, en notre for intérieur, d'en remonter un autre, celui de nos omissions : qu'aurais-je pu faire pour que l'histoire bifurque autrement ?
Cet arbre-là est bien plus inquiétant, car il nous écarte très vite du factuel et des réponses techniques, mais il nous rapproche parfois de ce

qui constitue notre quotidien : l'incertitude qui prévaut concernant nos décisions et leurs conséquences. Cette zone de tension entre les antécédents de la catastrophe et l'accident éventuel est critique. Nous nous trouvons au cœur d'un dispositif qui implique nos petites et nos grandes décisions, qui est un moment de vérité où nos forces et nos faiblesses deviennent plus apparentes, qui est une rupture, qui voit se produire une irruption de l'irrationnel et du sacré (la mort), qui se traduit par une accélération des événements et dont l'avenir est sous le signe de l'incertitude. C'est justement tout cela que signifie le mot "crise".

Si entreprendre une course en montagne est une décision, ne pas y aller est une décision parfois plus difficile, si elle nous oblige à prendre le pas sur nos désirs. Que ce soit avant de partir ou une fois engagés, le contexte le plus immédiatement prégnant est celui de l'environnement naturel. Cet environnement nous est donné et notre responsabilité est de savoir ce que nous en faisons.

Avant de partir, nous devons nous informer de l'historique et des prévisions ; au présent, nous devons cultiver une attitude ouverte indispensable pour capter les signes de changement de conditions et voir ce qu'il n'est pas prévu que le regard rencontre.

Nous sommes aussi sous la pression d'un contexte social, dont la première expression est économique : l'argent et ses conséquences. La nécessité de gagner notre vie peut nous conduire à partir en dépit de conditions médiocres, nous faire hésiter à prendre une journée de repos, nous inciter à dépasser nos limites, de peur que nos clients s'adressent à un guide plus audacieux.

Plus symboliquement, l'image que nous croyons devoir donner nous conditionne, que nous le voulions ou non, selon trois points de vue :

– ce que la société attend d'un guide : on le découvre parfois devant le juge, au contact des pouvoirs publics, ou à travers la presse (la fascination-répulsion pour la prise de risque, l'émotion suite à un drame) ;

– ce que le client attend de son guide : cela ne coïncide pas toujours avec ce qu'il exprime. S'il nous pousse à aller plus loin, il est dans son rôle, même s'il espère bien que nous ne nous tromperons pas sur la limite à ne pas dépasser ;

– ce que signifie pour chacun de nous “être un bon guide” : nous sommes influencés par nos débuts, nos modèles, les récits que nous avons lus ou entendus, les personnes qui nous ont marqués, ce que l'on nous a transmis lors de la formation, ce que nous tirons de nos expériences, et ce que les guides cherchent, collectivement, à mettre en avant.

> Un faisceau de pressions visibles et invisibles

J'ai parlé de l'attente du client vis-à-vis du guide. Plus largement, nos décisions sont sous l'influence de la relation que nous entretenons avec le(s) client(s). Cette relation est placée sous le signe de la confiance, mais il est très différent d'avoir confiance en quelqu'un parce qu'on le croit invincible, ou parce qu'on le sait garant des limites à ne pas dépasser et fin connaisseur de ses propres limites.
La nature de la confiance que l'on nous accorde agit sur nous, que nous le voulions ou non : si l'on croit qu'un guide est invincible, celui-ci peut finir par le croire lui-même. Il s'agit aussi d'une étroite interdépendance. Le client dépend de nous en montagne, nous dépendons de lui parce qu'il nous paye. Sa dépendance à notre égard est technique, mais peut aller au-delà : parfois la personne cache sa peur, se fait violence, n'ose pas signaler un problème parce qu'elle désire “se montrer à la hauteur”, n'ose pas nous alerter car elle ne se juge pas compétente pour le faire. Cela constitue un risque d'erreur pour nous, si nous ne nous en rendons pas compte ou si nous en sous-estimons les effets. À l'inverse, nous sommes des leaders qui ne tiennent pas les cordons de la bourse : avec l'argent vient la tentation d'exercer le pouvoir d'exiger, et cela peut nous mettre en porte-à-faux si nous ne sommes pas assez solides.
De plus, nous devons répondre de nos actes. Cette charge qui nous incombe est aussi ce qui détermine la relation avec notre client : celui-ci, parce qu'il nous sollicite et choisit donc de se placer sous notre responsabilité, accepte implicitement que nous ayons autorité dans la décision. Avoir cela présent à l'esprit est parfois utile lorsque notre interdépendance s'avère critique. Il m'est arrivé de dire : “Je préfère que tu m'en veuilles plutôt que de m'en vouloir toute ma vie.” Dans le cadre de cette interdépendance se pose la question de l'autonomie : c'est le

serpent de mer du métier de guide. Dans l'histoire de notre profession, après le guide "celui qui va devant" est venu le guide engagé "pour accéder à l'autonomie". Le premier réduisait le client au suiveur docile d'un héros mythique. Le second est problématique, car on peut donner les moyens techniques de l'autonomie, mais, en dernier ressort, l'autonomie est quelque chose qui se prend plus qu'elle ne se donne. Est devenu autonome celui qui décide de lui-même qu'il peut se passer de moi. S'il compte sur moi pour lui dire qu'il est devenu autonome, c'est peut-être qu'il ne l'est pas encore.
Cette relation avec le client entre en jeu dans la prise en compte du risque, à travers ce que nous pourrions appeler le risque acceptable. Lorsque j'emmène des enfants en montagne, le niveau de risque que je peux envisager n'est pas le même qu'avec des "grands" : je le sais bien et je le sens à l'intensité de mes émotions. C'est un constat dérangeant, car il signifie qu'avec des adultes j'envisage un "certain" niveau de risque. Dans quelle mesure ceux-ci en sont-ils pleinement conscients ? Je ne peux pas vraiment le savoir, même si je mets tout en œuvre pour les informer. Dans quelle mesure ma présence auprès d'eux les amène-t-elle à envisager un niveau de risque qu'ils n'accepteraient pas s'ils étaient seuls ? C'est une part de l'ambiguïté de notre relation. Dans quelle mesure croient-ils qu'avec un guide le risque disparaît ?
Enfin, je voudrais ajouter qu'il y a aussi le regard des autres. Nous côtoyons parfois d'autres groupes au moment de prendre une décision. Les personnes qui nous entourent nous observent et leur regard nous presse, dans les deux sens du mot : il fait pression et peut nous pousser à choisir trop vite. Il faut savoir se dégager de cette influence, se mettre en condition de décider.

> Notre "essence de verre"

J'ai rapidement évoqué ces pressions intérieures en mentionnant que chaque guide est, au quotidien, influencé dans l'exercice de son métier par ce que signifie pour lui "être un bon guide". C'est une composante d'une écologie intérieure, dans la mesure où le premier milieu avec lequel nos prises de risque sont en interaction, c'est nous-mêmes ! Cette écologie intérieure comporte d'autres dimensions :
– nos prises de risque sont liées à nos attentes : soyons sincères !

Parfois, nous sommes tournés vers la réussite d'une ascension que nous convoitons pour nous-mêmes ; parfois, nous nous tournons plus vers la personne que nous accompagnons et nous cherchons le projet qui répond à son attente. Il importe d'être lucide sur ce qui est en jeu car, de fait, nous ne côtoyons pas les limites de la même manière dans un cas ou dans l'autre ;
– nos prises de risque s'appuient sur notre histoire personnelle. Nous devons vivre avec notre âge et ce qui change en nous : le niveau de risque que nous acceptons de prendre, nos peurs, nos priorités, nos envies de nous investir aussi dans d'autres projets, nos moyens physiques. À nous de savoir ajuster nos décisions en fonction de ce que nous sommes, sans nous figer sur ce que nous avons été et que nous aimerions continuer à être ;
– nous sommes le siège de comportements répétitifs : parfois nous constatons que nous répétons des erreurs persistantes de décision dont certains mécanismes ont été identifiés par Christian Morel. Par exemple, dans notre métier, le souci de faire plaisir ou la crainte d'une frustration peuvent se retourner contre nous en nous poussant au-delà des limites ;
– enfin, nous pouvons être, comme le verre, solides sous certaines contraintes, mais fragiles sous d'autres : c'est peut-être là l'essentiel. Un rien peut nous casser alors et nous rendre, comme le verre, tranchants, blessants. Que savons-nous de nos fragilités, de ce que Shakespeare appelle notre "essence de verre" ?
Dans ce magnifique extrait de *Mesure pour mesure*, Shakespeare dit l'essentiel sur la fragilité : c'est ce dont nous sommes le plus assurés et que nous ignorons le plus. Affirmer que c'est ce dont nous sommes le plus assurés rapproche la fragilité de la mort. Nous avons la certitude que nos fragilités feront un jour ou l'autre, comme la mort, irruption dans notre vie. De l'existence d'une fragilité que nous n'aurions pas prise en considération peut résulter une faiblesse susceptible de nous mettre en péril. Affirmer que nous ignorons notre fragilité renvoie aux deux sens du verbe : ignorer signifie à la fois ne pas savoir et ne pas vouloir voir. Il est difficile d'identifier ses propres fragilités et il est tentant de faire comme si elles n'existaient pas. Notre fragilité fait peur.
S'appuyer sur le pied le plus bas au lieu de se suspendre à ses prises de

mains les plus élevées, c'est privilégier ce que l'on appellerait en physique un "équilibre instable", et que nous vivons plutôt comme un équilibre fragile. J'entends par là que, reposant sur notre propre équilibre, ce dernier est susceptible d'être compromis par nos fragilités qui peuvent s'appeler impatience, déni du risque, refus de prendre en compte sa propre fatigue, illusion de maîtrise, besoin de prouver, besoin de reconnaissance, excès de confiance, etc. Il nous faut un effort pour les discerner, et les surprises peuvent nous y aider, car l'inattendu se produit souvent lorsque le réel s'introduit dans nos failles : c'est alors que nos fragilités peuvent nous être révélées. Et la connaissance que nous en avons, notre capacité à les accepter et notre savoir "faire avec" font partie de nos meilleurs atouts pour développer une forme d'anticipation qui consiste non seulement à savoir imaginer les scénarios possibles, mais aussi à être suffisamment en éveil, en "inquiétude", pour capter à temps les signes précurseurs de la crise et se rétablir.

Il y a un certain plaisir à cette nécessité d'être en éveil : il m'arrive d'exprimer ce qu'en tant qu'alpiniste nous vivons en montagne en parlant de "jouissance choisie de l'inquiétude". C'est sans doute ce plaisir qui nourrit en partie la propension à accepter la prise de risque, et lui-même est peut-être nourri de nos fragilités, car c'est bien souvent dans l'espace de notre propre fragilité, dans ses creux, que nous puisons nos désirs les plus puissants.

Sur des arêtes de neige effilées, notre équilibre est une conquête permanente sur la chute, et parcourir une ligne de crête, donc en un équilibre instable au sens physique du terme, c'est avancer en temps de crise, en veille sur la possibilité de nos propres erreurs.

Pour cheminer entre les déséquilibres, l'intuition joue un rôle essentiel. Son origine est le verbe latin *ntueri* qui signifie "regarder attentivement". Au sens philosophique, l'intuition est une forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement. Au sens courant, elle est le sentiment plus ou moins précis de ce que l'on ne peut pas vérifier, de ce qui n'existe pas encore. Le flair, en quelque sorte. Autrement dit, la notion d'intuition en appelle à la fois à l'attention, à la connaissance, aux émotions et aux sens. Parler d'intuition de manière un peu vague est une facilité lorsqu'il est question de décisions que

nous prenons dans ces zones d'incertitude si fréquentes en montagne, que nous ne pouvons entièrement justifier et dont nous ne pouvons prouver qu'elles sont bonnes par les moyens du langage et du raisonnement. L'avalanche en est un exemple typique, à cause de la complexité du matériau (la neige) et des incertitudes sur les conditions du déclenchement.

> Décider en zone grise

Pour tenter d'être plus précis pour décrire ce qui est en jeu dans ces fines décisions "en zone grise", dans nos actes, dans ce qui décide en nous et qui, parfois, agit en nous, je voudrais souligner :
– le simple raccourcissement du circuit de la décision résultant de cette accumulation d'expérience qui contribue à une forme d'intelligence immédiate de la situation ;
– la capacité à mettre en relation des informations, des événements apparemment distants les uns des autres, qu'ils soient éloignés dans le temps, l'espace ou qu'ils relèvent en apparence de la coïncidence ;
– la capacité à prendre en compte nos émotions (enthousiasme, réticence, anxiété, inquiétude, etc.) et ce que nous renvoie notre corps (excitation, suées, accélération du rythme cardiaque, insomnie, etc.). Antonio Damasio, professeur en neurosciences, montre bien comment nos émotions nous informent, à leur manière, sur les situations rencontrées, et le rôle majeur qu'elles jouent dans la rapidité et l'efficacité de nos décisions ;
– la capacité à intégrer nos cinq sens et à nous inspirer de leurs caractéristiques pour pouvoir être attentif de plusieurs manières à la fois : la vue qui sait se concentrer sur un sujet tout en saisissant que quelque chose bouge en limite du champ de vision, et qui ensuite déplace notre attention sur ce nouveau centre d'intérêt ; l'ouïe avec son exceptionnel pouvoir de focalisation (il suffit de s'entendre converser avec un interlocuteur au milieu des bruits d'une foule) ; l'odorat dans sa relation à la mémoire (savoir se rappeler, tout simplement) ; le goût, le seul sens qui a un contraire, le dégoût, et qui nous fait arbitrer instantanément (j'aime, je n'aime pas, j'y vais, je n'y vais pas) ; le toucher, sens du tact, qui s'appuie sur l'organe des sens le plus étendu, la peau, et donne accès aux qualités (froid, chaud, rugueux, doux,

abrasif, mou, dur, piquant, etc.) ;
– la capacité à déplacer constamment notre centre d'intérêt, d'identifier les zones d'ombre pour qu'elles ne se prolongent pas trop longtemps, de pratiquer une attention flottante apte à se laisser surprendre.

> Identifier les poisons

Dans cette écologie intérieure dont nous parlons, si nous avons la prétention de nous appuyer exclusivement sur le raisonnement, si nous ne développons pas des capacités suffisantes d'attention, si nous prétendons faire l'économie des sens, si nous sous-estimons le rôle des émotions dans la décision… à l'heure de la crise, celles-ci s'inviteront violemment.
Nous faisons tous l'expérience que des sortes de "poisons" s'infiltrent dans nos comportements et contaminent nos prises de décision. En montagne, nous le vivons quotidiennement. Dans les situations de crise, ces poisons, à supposer qu'ils n'aient pas déjà été à l'origine de la crise elle-même, prennent facilement le pouvoir en profitant de notre vulnérabilité. En effet, certains de ces poisons faussent notre manière de voir :
– notre intelligence des situations peut être altérée par le fait que toute notre attention est requise par une des dimensions de ce qui se passe : nous sommes entièrement pris par la technique, ou bien nous sommes tellement tournés vers l'objectif que nous ne voyons pas ce que nous avons sous les pieds. Cette focalisation a lieu au détriment des autres dimensions et ce qui est décisif peut nous échapper ;
– nous pouvons aussi être victimes d'effets de leurre. Je peux partager quelques souvenirs : je crois être en train d'évaluer le risque alors que j'ai déjà décidé ; capté par les signes d'un changement de temps, je suis moins attentif à l'état de fatigue de mon client ; confiant dans ma connaissance du terrain, malgré le mauvais temps, je ne fais pas le point assez soigneusement ;
– certains poisons sont des variantes de la fuite et de la dénégation. Parfois, nous refusons de voir et d'entendre les signes précurseurs d'un problème ou de tirer les leçons d'un événement. Confrontés à telle situation qui nous dérange, nous ne voyons pas ce qui est sous nos yeux ; ensuite, nous oublions tout simplement ce qui s'est passé. Il

arrive aussi que nous refusions d'entendre ceux que nous n'estimons pas qualifiés : "ils n'y connaissent rien", "ils ne se rendent pas compte". "Si un bruit te dérange, écoute-le", disait le compositeur John Cage. Sachons écouter ce qui nous dérange ;
– d'autres poisons enfin sont la face cachée de notre expérience, pourtant si précieuse, et peuvent en faire un redoutable ennemi : la routine et l'excès de confiance en soi. Nous avons toutes sortes d'habitudes, des bonnes et des mauvaises. Les bonnes routines sont celles qui nous permettent de nous libérer l'esprit pour mieux faire face aux surprises : la rigueur dans les pratiques de sécurité, le respect systématique de certaines procédures. Les mauvaises sont celles qui endorment notre vigilance, nous rendent rigides : "on a toujours fait comme ça" ;
– l'excès de confiance en soi nous guette tous, à un moment ou à un autre : par enthousiasme ; parce que je suis porté par la beauté des lieux, par le plaisir de l'action ; parce que mon client me renvoie l'image de quelqu'un d'invulnérable ; parce que j'ai à mon actif quelques belles réalisations ; parce que, n'étant plusieurs fois "pas passé loin", je m'en suis toujours tiré ; parce que, étant bon techniquement, je me crois protégé du risque d'erreur.

> Apprendre de ses erreurs

Les retours d'expérience nous permettent de comprendre ce qui s'est déjà passé. Leur finalité est de mieux connaître cette écologie de la prise de risque et d'en tirer de nouvelles pratiques. Dans ma contribution à un ouvrage récent sur le métier de guide, j'ai fait le choix de partir d'un épisode qui n'a rien de très exceptionnel pour nous : au cours d'une course en montagne, le client tombe, j'enraye sa chute, je l'aide à me rejoindre et l'ascension continue. D'autres options auraient été possibles : un accident à l'issue plus dramatique, un processus plus intéressant, plus technique, plus complexe, plus extraordinaire, voire m'appuyer sur plusieurs événements pour illustrer une analyse.
Mais c'est justement la relative banalité de l'anecdote qui avait retenu mon attention : la première manière de traquer la crise est de savoir questionner en profondeur le quotidien, car il porte en lui, en permanence, tous les germes des crises à venir. Le processus qui

conduit à la rupture est progressif, parfois imperceptible, fait d'une accumulation de décisions et d'événements dont aucun ne semble peser très lourd, mais qui, conjointement, créent un terrain favorable au développement de ces germes. Je me suis donc donné la peine, au sujet de cet épisode, de laisser parler les faits, de relever les questions qu'ils portaient en puissance et de tirer les fils des associations par lesquelles ces faits s'insèrent plus largement dans mon expérience personnelle et dans celle de la communauté des guides à laquelle j'appartiens. De ce simple épisode et d'un premier questionnement ont été issues quelques-unes des propositions qui suivent :

– il faut bien sûr traquer les erreurs techniques. C'est le minimum, c'est aussi hélas ce dont on se contente trop fréquemment ;

– il faut traquer les dissonances, qui signalent bien souvent une information intéressante : ce que j'avais prévu ne se réalise pas comme je l'avais prévu ; l'information que je donne n'est pas bien comprise ; l'émotion que je ressens dérange mon analyse ; les pressions auxquelles je suis soumis influencent mes décisions ;

– il faut traquer les constantes : je m'aperçois que, à plusieurs reprises, j'ai reproduit un comportement qui m'a conduit à une mauvaise décision ;

– il faut traquer les lents glissements vers la rupture. Nous sommes soumis à des facteurs qui érodent insidieusement notre efficacité : le relâchement au sommet ou après les difficultés, la saturation (nous ne pouvons guère prendre en compte que six ou sept informations à la fois), la fatigue, tout simplement ;

– il faut traquer les dérives. Nos pratiques peuvent dériver insensiblement. Un jour, je me permets un écart (sur l'horaire, sur une procédure de sécurité) parce que j'estime que le risque est ce jour-là nul ou acceptable. Soit. Si cet écart s'insinue dans mes routines, si à mon insu il devient une norme, la dérive peut commencer sans que je m'en rende compte ;

– il faut traquer les petites et grandes croyances : je connais bien le terrain ; là, il ne peut rien m'arriver ; du moment que je suis bon techniquement, il ne peut rien se passer ; tel risque, je le maîtrise ; la situation est sous contrôle ; avec lui, pas de surprise ; nous sommes en pleine forme ;

– il faut traquer les tabous. Au cœur de notre sujet : la mort. C'est l'aliment le plus puissant de nos peurs et de nos silences. Ce tabou favorise l'oubli, la réticence à faire de vrais retours d'expérience. Il rend difficile d'obtenir des informations sérieuses sur les circonstances d'un accident mortel pour un professionnel, encore plus pour ce métier de guide où l'on a du mal faire la part entre l'erreur et le héros. Je ne suis pas sûr que l'on puisse lever un tel tabou, ni que ce soit réellement souhaitable. En revanche, on peut le contourner, justement en s'intéressant aux événements à l'issue moins dramatique, aux "accidents qui n'ont pas eu lieu".
Il en est sans doute de nos croyances comme de nos fragilités. Ce sont des pièces ambivalentes de notre puzzle autobiographique, susceptibles de donner lieu à des réalités très contradictoires : la fragilité comme fracture en puissance ou comme source d'un désir ; la croyance comme obstacle à la lucidité ou comme formidable moteur, comme pari permettant à notre vie de prendre son élan.

> Être acteur de sa prise de risque

Aborder la prise de risque en tant qu'acteur, ou en tant que responsable d'acteurs, implique différentes prises de conscience indispensables :
– en premier, l'obligation de s'intéresser à ce qui peut se produire dans les zones les plus improbables, aux extrémités des courbes de Gauss ;
– le deuxième point est qu'on ne peut faire l'économie de la prise de risque : quelle que soit la qualité des procédures et des contrôles mis en place, il subsiste la possibilité d'un événement singulier ou d'un comportement inapproprié sous l'effet de pressions dont on aurait sous-estimé la puissance ;
– le troisième point, pour un manager, est de savoir la place qu'il occupe dans l'écologie de la prise de risque de ses collaborateurs : quels biais sa propre perception des risques et des enjeux crée-t-elle ? Et avec quelles conséquences pratiques ?
– enfin, plus les décisions sont potentiellement lourdes de conséquences, plus il est important pour un homme d'action ou un manager de ne pas se tromper sur ses propres désirs et sur ce qui l'anime.
Pour conclure, je voudrais vous partager deux messages

fondamentaux :
– en premier lieu, il est essentiel de s'intéresser aux peurs, car la crise exacerbe leur rôle. La peur a deux faces : elle peut être une mauvaise conseillère ou un excellent signal d'alerte. Il faut donc apprendre à s'en servir sans l'occulter ;
– le deuxième message est pour l'essentiel celui de René Daumal, lorsqu'il écrit que "l'alpinisme est l'art de parcourir les montagnes en affrontant les plus grands dangers avec la plus grande prudence", en précisant qu'il appelle "art" "l'accomplissement d'un savoir dans une action". »

L'écologie de la prise de risque que nous a présentée Érik s'inspire d'un courant de pensée dénommé le *Naturalistic Decision Making*, titre éponyme de l'ouvrage de recherche publié par Gary Klein et Caroline E. Zsambok et qui a ouvert cette approche systémique de la décision. La difficulté, comme toujours, c'est de passer de la théorie à la pratique et de déjouer les pièges cognitifs et heuristiques qui nous entourent. Le premier de cordée expérimente à chaque instant cette complexité. Il tente à chaque instant de mobiliser cette double intelligence rationnelle et intuitive, de stimuler sa vigilance aux signaux faibles, d'analyser les non-accidents comme autant de remises en question. Mais, pour affronter le risque, une composante essentielle sera cette agilité qui permet de se faufiler dans les méandres des risques en évitant la chute.

---

22. Les cindyniques (du grec κίνδυνος/kíndunos, danger), ou « sciences du danger », sont consacrées à l'étude et à la prévention des risques. Elles se sont développées à partir de la fin des années 1980 à l'initiative d'opérateurs économiques (assureurs, industriels, etc.), et adoptent une approche centrée non pas sur les aspects techniques de la prévention, mais sur les aspects humains et organisationnels.

13
L'agilité du guide

Dès lors que le guide a construit sa propre écologie de la prise de risque, le sac à dos peut être jugé comme un fardeau dû au poids de la responsabilité et de la lourde conscience de la complexité des risques, du facteur humain et des pièges cognitifs.

Alors, comment rester agile au fil des années de pratique malgré les peurs et la fatigue du temps ? Comment rester animé par ce désir de gravir une montagne, de cheminer avec sa cordée hors de sa zone de confort malgré les poisons cognitifs qui nous entourent ? Comment conserver le feu sacré lorsque l'on exerce un métier aussi dangereux et rester agile dans ses choix et sa vision pour cultiver cette écologie de la prise de risque et éviter de sombrer dans la routine du quotidien ?

Quand j'écris ces questions, je redoute de me laisser enfermer moi-même dans les croyances de notre communauté. La mort d'un guide est toujours une invitation à remettre en question l'activité en tant que telle, à douter en profondeur, comme Pierre Servettaz le fait dans *Premier de cordée* de Frison-Roche. La réponse humaine à ce dilemme est pourtant de dire « on y retourne ». Et nous y retournons, sachant ce que l'on sait. Il existe toujours cet esprit de fatalité propre à notre humanité.

Pour esquisser une piste de réponse à ces interrogations, la résilience est un élément qui dépasse la fatalité. Nous perdons des compagnons, nous mesurons les risques, mais nous en acceptons aussi potentiellement le prix à payer. Être guide, c'est payer de sa vie son erreur. C'est le cœur symbolique du métier. Depuis deux siècles, la corporation a apprivoisé cette réalité douloureuse. Elle s'en est accommodée et a bâti des stratégies d'adaptation.

Ces stratégies ne sont pas toutes pertinentes, car elles comportent du déni collectif et une incapacité à rechercher les causes racines des accidents.

Mais elles mobilisent un moteur puissant qui nous aspire vers le plaisir et le beau.

Paradoxalement, face aux risques et aux accidents, ce désir de montagne et de vie génère une fluidité et cette sensation d'être à sa place. Et pour prendre plaisir, il faut se sentir agile et à sa place dans cet environnement.

L'agilité est un thème à la mode. Elle serait un remède à l'incertitude et à la complexité, partant d'une idée simple : ce sont les plus agiles qui survivent dans un monde de menaces et de risques. Pour le guide, elle est la qualité fondamentale. Un guide qui ne serait pas agile intellectuellement et physiquement s'exposerait à des dangers immédiats.

Cette agilité s'adosse à trois qualités fondamentales : l'aptitude à percevoir et à anticiper les risques, la capacité à coopérer avec fluidité avec autrui et la capacité à trouver rapidement des solutions innovantes. Anticiper, coopérer et innover sont donc les piliers de notre agilité. Le cabinet de conseil Agiloa de Jérôme Barrand[23] a cherché à évaluer et à modéliser nos profils d'agilité en entreprise. Il esquisse une piste intéressante.

Pour le guide, l'agilité, c'est ce juste dosage entre visualisation et maîtrise des émotions, dextérité et équilibre, sécurité et rapidité d'exécution. Il existe une dimension physiologique et psychologique à l'agilité. Un grimpeur gracile et léger, fluide dans sa gestuelle, maîtrisant ses émotions, sera considéré comme agile, à l'opposé d'un grimpeur pataud et lent, tétanisé par la peur. Cette agilité est la clef de la sécurité : un guide agile est un guide sûr. Alors, comment devenir agile ?

Si l'on parle de ces trois compétences clefs (anticiper, innover, coopérer), l'agilité est la résultante d'une compréhension globale assez intuitive combinée à une mise en action pertinente et juste.

Pour le guide, anticiper, c'est comprendre la globalité de l'environnement et des risques ; coopérer, c'est comprendre la finesse de la psychologie humaine pour favoriser l'émergence d'une intelligence collective ; innover, c'est sortir des cadres de pensée habituels et trouver le chemin inédit qui contourne les dangers.

Sur le plan physiologique, résumons ces idées par une formule, le « pied alpin », c'est-à-dire la capacité à tenir des équilibres instables et à avoir le pied sûr. Pour une entreprise, l'agilité sera la résultante complexe d'une capacité à anticiper, à réagir, à pivoter rapidement sans déstabiliser ses équilibres intrinsèques et à trouver des solutions nouvelles par la mobilisation d'un collectif.

L'agilité avec Michel Frisque

Michel Frisque est un guide de haute montagne expérimenté et coach de dirigeants. Il anime avec talent des sessions de formation et d'accompagnement sous forme de « sprints agiles » pour accélérer les interactions et résoudre des problématiques complexes au sein des entreprises. Il a accompagné des centaines d'organisations, notamment sur ce sujet de l'agilité, très à la mode depuis quelques années.

© Noal

Comment développer son agilité individuelle et collective dans la perspective du temps long de l'exercice du métier de guide ?

« En tant que guide, la haute montagne m'a appris que l'agilité est une des clés essentielles de toute entreprise humaine.
Avec le temps, j'ai compris que cette question était plus émotionnelle et

spirituelle que technique. J'ai compris que, pour rester agile ou flexible, pour s'adapter rapidement à un environnement incertain, il était fondamental de reconnaître les causes et les effets de nos peurs comme de nos désirs sur notre propre liberté.
À force de pratique, j'ai appris que le plus important est de savoir agir plutôt que de réagir, surtout lorsque nous sommes sous forte pression, que la quête ultime de toute aventure est de découvrir en soi la voie du lâcher-prise. Pour bien comprendre cette dimension, je recommande la lecture du merveilleux ouvrage de V.R. Dhiravamsa *La voie du non-attachement*. L'intelligence émotionnelle est un formidable gisement pour permettre de nous adapter et de répondre aux grands enjeux de notre XXIe siècle.
Mais, de sommet en sommet, j'ai plus appris encore. J'ai compris que l'intelligence spirituelle était l'étage ultime de l'accomplissement de soi. Le lieu et le moment où l'on se pose la question du sens de sa vie. Cet instant fondateur où l'on se penche sur sa mission de vie. Que suis-je venu faire sur Terre ?

Comment y parvenir ?

En faisant cordée avec soi, avec l'autre et avec la nature. En soignant la qualité des interactions. En portant une attention profonde à ce qui se passe en soi, avec les autres et le monde dont nous faisons partie. En augmentant notre niveau de conscience "ici et maintenant". En nous détachant du superflu, nous brisons nos chaînes, nous agrandissons notre liberté, nous sommes plus agiles.
En faisant de la sorte, nous libérerons l'énergie créative, la pleine puissance de l'entreprenariat. Nous nous donnons le pouvoir d'améliorer de manière durable la qualité de nos vies, de nos entreprises et de nos sociétés tout en protégeant le bien commun. Notre Terre, cet espace fini où tout vivant peut être une expression créative infinie.
Aujourd'hui, face à la dérive climatique, à la diminution des ressources et à son cortège de conséquences sociales et environnementales dramatiques, le grand défi du XXIe siècle sera de faire passer nos existences et nos entreprises du mode "performance énergivore" à celui de "résilience régénérative".

Notre modèle de consommation et de croissance perpétuelle dans un monde limité n'étant plus soutenable, l'introduction d'une nouvelle approche est inévitable si l'on ne veut pas rencontrer trop vite le caractère impermanent de notre monde. Ces mots sonnent comme un appel aux nouveaux leaders ! Aux nouveaux Gandhi et autres Martin Luther King…

Pour atténuer les effets de la crise climatique et sociale, notre rapport avec les cimes nous dit qu'il s'agit d'abord pour chacun de développer une climatologie personnelle à la hauteur des enjeux de notre temps. Ce changement, ce réalignement nous oblige à réaliser une ascension cette fois vraiment vertigineuse. C'est le passage obligé, sans aucune autre variante possible. Cette transformation intérieure promet d'être tout aussi redoutable que passionnante, comme tout chemin qui permet de passer de l'ombre à la lumière.

Avec la montagne comme guide, j'ai compris qu'il était essentiel d'aligner son âme, sa volonté et son corps avec une vision puissante et tout ce qui en découle logiquement pour une existence plus sereine : une mission de vie, des valeurs et des croyances, des talents et des attitudes respectueuses de l'ensemble des acteurs de notre écosystème.

Dans mon métier de guide (comme de coach), j'écoute ma petite voix intérieure pour trouver la voie et capter une vision. Cette vibration ouvre des espaces en dehors de toute compréhension rationnelle. Elle m'éclaire souvent pour prendre les décisions qui m'ont fait éviter bien des pièges, des risques et des embûches. Je fais l'expérience "du champ" en quelque sorte, pour reprendre le terme choisi par Robert Dilts, pionnier de la PNL (Programmation neuro-linguistique). En haute montagne, on n'utilise pas que sa capacité d'analyse, on se connecte à un flux qui parle à d'autres formes d'intelligence que le cortex.

En haute montagne, je tente de me référer le plus souvent possible à des valeurs telles que la confiance, la solidarité ou la liberté, pour permettre à l'humble guide que je suis de ne pas se perdre avec ses compagnons de voyage. Au début de chaque aventure, je les affiche clairement à la cordée pour faciliter son autorégulation, pour créer un cadre de confiance dont chacun sera coresponsable. Le chemin devient alors plus important que le but. Chacun est invité à fixer son regard davantage sur le geste que sur la cible, sur le chemin plutôt que le

sommet. Ce cadre de référence facilite les franchissements, autorise la prise de risque pour passer d'une rive à l'autre de l'élévation personnelle.
Dans ma pratique de guide, j'essaie d'interroger mes conditionnements, car je sais que les croyances interdisent souvent de faire autrement. La petite histoire de l'alpinisme est jonchée de croyances qui ont tantôt retardé l'exploration du champ des possibles ou tantôt accéléré le mouvement comme celui de l'escalade libre dans les années 1980.
Être agile et libre, c'est questionner le cadre. "Qui a dit que… ?" est une des meilleures questions que l'on puisse se poser. Soyons audacieux pour pivoter, curieux pour ouvrir de nouvelles voies, prêts à faire des pas de côté, des détours et même des retours en arrière. Comme une trace sur un glacier, la vie est souvent un long parcours sinueux. Marguerite Yourcenar écrivait dans les *Mémoires d'Hadrien* :
Ne jamais perdre de vue le graphique d'une vie humaine, qui ne se compose pas, quoi qu'on en dise, d'une horizontale et de deux perpendiculaires, mais bien plutôt de trois lignes sinueuses, étirées à l'infini, sans cesse rapprochées et divergeant sans cesse : ce qu'un homme a cru être, ce qu'il a voulu être et ce qu'il fut.
Au cœur de son métier, le guide doit apprendre à gérer les dérapages émotionnels qui apparaissent lorsque le stress est élevé. Chacun d'entre nous a déjà rencontré les multiples visages de la survie : la colère, la fuite, l'agitation… Dans ces états, les membres d'une cordée réagissent davantage avec leur cerveau reptilien que leur conscience. Il est primordial d'apprendre à gérer ces réactions automatiques, autocentrées, répétitives, stéréotypées, inappropriées, contagieuses et énergivores.

Comment s'y prendre ?

Deux mouvements s'imposent dans ces spirales négatives. Aussi souvent que possible, il est essentiel de porter son attention sur son propre état intérieur afin de rester dans le lâcher-prise. Ensuite, il est capital de savoir développer de l'empathie, la capacité à "se mettre dans les chaussures" de l'autre pour mieux le comprendre.
Deux temps se succèdent dans ces noyades relationnelles. Il est d'abord indispensable de reconnaître et de nourrir le besoin psychologique

insatisfait de son compagnon de cordée, dans un élan de générosité et d'intérêt personnel. Il est ensuite important, une fois la tête hors de l'eau, de le reconnecter à ses propres ressources pour le faire gagner en autonomie : lui demander d'apprendre à nager… à se réparer.
Dans l'existence, nous avons de multiples besoins que nous cherchons à satisfaire en permanence dans nos rapports avec les autres. Nous avons besoin de nourriture, d'eau, de repos, de toit, de sécurité, d'une place dans la société, etc. Nous sommes aussi en quête de sens, tout comme nous cherchons à satisfaire un ensemble de besoins psychologiques. Chacun de nous cherche à satisfaire ses propres besoins dans des proportions et variétés bien différentes. Cet élan vital conditionne l'essentiel de nos comportements, structure notre langage verbal ou non verbal, fixe nos stratégies d'adaptation quotidiennes et nos résolutions de problèmes. Notre architecture psychique, vue sous l'angle de l'attachement à nos besoins, nous procure des talents d'adaptation, donc une grande agilité, mais détermine aussi nos vulnérabilités par excès d'aliénation.
Voici le message fondateur que la haute montagne m'a apporté, qui sonne comme un fervent appel au lâcher-prise, au non-attachement, à la libération ou à la sobriété heureuse, comme le dit si bien l'ami Pierre Rabhi. »

Ce que je retiens de fort dans la parole de Michel, c'est ce lien entre agilité et non-attachement. Et je ressens là une idée importante : plus les enjeux nous tétanisent, plus le fardeau de l'attachement nous écrase, moins nous pouvons déployer notre agilité. Et si je décrypte la stratégie de nombreux gouvernements pendant la crise Covid, j'observe que la mise en avant d'une stratégie de communication centrée sur la peur (et la mortalité) a tétanisé nombre d'organisations, alors que nous avions un besoin inédit d'agilité. Pour porter cette agilité et cette aptitude à la lucidité, un premier de cordée doit mobiliser des qualités essentielles.

---

23. Cabinet Agiloa : www.agiloa.com

14
Les qualités managériales du premier de cordée

La question autour des qualités du guide et du modèle de décision est au cœur de la conduite de l'action : quels mécanismes de décision peut-on mettre en œuvre au sein de l'équipe ? Collaboration, autocratie, démocratie… Quelles attitudes déployer et à quel moment de l'aventure ? Nous voyons avec Érik Decamp et Michel Frisque s'esquisser un socle d'attitudes, un comportement, une agilité qui fondent cette capacité d'adaptation, cet ethos très concret et utile pour bâtir un comportement de dirigeant.

Christopher Maxwell est passionné de montagne et ancien professeur de l'université Wharton en Pennsylvanie. Il a étudié avec méthodologie et rigueur les qualités essentielles du « bon » guide de haute montagne et essayé de décrire ce qui permet l'émergence d'un leadership adapté aux risques, conscient des enjeux, soucieux des hommes et concret dans son aptitude à agir. Son livre *Lead like a guide* est un travail de référence sur le sujet.

Pour lui, le « bon » guide déploie six qualités fondamentales :

– l'intelligence relationnelle et émotionnelle ;
– les qualités d'adaptation ;
– la capacité à bâtir la confiance ;
– la capacité à faire grandir (la subsidiarité et l'*empowerment*) ;
– la conscience des risques ;
– la capacité à déployer une vision globale.

Figure 7. Les six qualités du bon guide selon Chris Maxwell

Analyse du modèle de Chris Maxwell par Carine Salvy

Carine Salvy, cofondatrice de Mountain Path et diplômée de l'ESSEC et de Sciences-Po, a commencé sa carrière comme analyste financier chez Paribas à Sao Paolo et à New York, puis chez Lazard et à la Société Générale à Londres. De 2005 à 2010, elle est gérante de portefeuille chez Ecofin, un fonds d'investissement spécialisé dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement et des infrastructures. Nommée directrice générale de Poweo en 2012, elle a mené la fusion-absorption de Direct Énergie pour créer le troisième opérateur alternatif d'énergie en France.

© Monica Dalmasso

C'est à ce moment de son parcours qu'elle décide de changer de vie pour devenir guide de haute montagne et habiter Chamonix. Les circonstances ne lui permettront pas de venir à bout de ce projet de devenir guide, mais elle en a vécu les étapes préparatoires et a développé une expertise technique remarquable. Passionnée d'escalade et d'alpinisme, sa vie se poursuit désormais dans les Rocheuses canadiennes à la découverte d'une nature sauvage et rude.

Avec son regard lucide et son expérience de l'univers *corporate*, Carine propose une interprétation des six qualités du « bon » guide de haute montagne à travers la modélisation de Chris.

> L'intelligence relationnelle et émotionnelle

« Le guide de haute montagne doit bâtir en peu de temps une relation suffisamment forte avec son client pour que celle-ci résiste à des moments de difficulté, de tension ou de danger. Il doit donc faire preuve d'une intelligence relationnelle particulièrement fine et aiguisée. Il s'agit d'une forme de sagesse dans les rapports humains, une capacité à s'appuyer sur la connaissance de l'autre pour obtenir sa coopération.

Cette intelligence sociale est associée à la sensibilité et à l'empathie. C'est une capacité à observer ceux qui nous entourent et à savoir

utiliser ces informations à bon escient. Pour être un bon leader, il ne s'agit pas de vouloir diriger constamment les autres ou de s'impliquer sur les moindres détails, mais plutôt d'être conscient des autres et de leurs actions et de comprendre leur point de vue.
Pour développer cette forme d'intelligence relationnelle, un leader doit savoir écouter avec attention, sécuriser les autres, accorder sa confiance d'abord, encourager l'ouverture aux autres au sein de ses équipes et encourager une culture de la bienveillance au travail.

> Les qualités d'adaptation

Un bon guide est capable de s'adapter rapidement à des changements de conditions, qu'il s'agisse de la météo, de la qualité de la neige ou du niveau de fatigue de sa cordée. Il évalue constamment son environnement afin d'anticiper toute évolution et d'assurer la sécurité de sa cordée.
Dans des circonstances données, il saura notamment adapter son style de leadership. À l'occasion d'une école d'escalade ou de glace, il enseignera à son client la technique et les bonnes méthodes pour progresser rapidement et sûrement. Lors d'une ascension, il agira comme un coach : par ses conseils et ses encouragements, il exhortera son client à atteindre le sommet. Mais, si l'orage menace, il prendra la main et dirigera la cordée avec autorité et sans concertation préalable.
Tout dirigeant devrait savoir lui aussi changer de style de leadership. Plutôt que de s'enfermer dans un seul style (autoritaire, démocratique, paternaliste ou consensuel), il doit choisir le style le plus adapté à la situation à un instant donné. Il pourra ainsi mobiliser toutes les énergies de ses équipes et s'assurer leur engagement et leur loyauté.

> La capacité à bâtir la confiance

"Il est plus facile d'enseigner des compétences techniques que d'enseigner comment bâtir la confiance et faire grandir les équipes", selon un lieutenant de l'armée américaine. Pourtant, un environnement où règne la confiance est un formidable accélérateur de performance. D'où l'importance pour un dirigeant de savoir bâtir la confiance au sein de ses équipes.
Ici encore, l'exemple du guide de haute montagne est riche

d'enseignements. En instaurant la confiance au sein de sa cordée, il introduit de la résilience face à des éventualités aléatoires, auxquelles sa cordée pourra être confrontée. Pour faire émerger la confiance, le guide fera preuve d'une combinaison de compétence, de bienveillance et d'intégrité.

L'exemplarité est clef pour instaurer la confiance. On a confiance en celui qui fait preuve de compétence à tous les instants, de façon systématique. Un compagnon de cordée qui vérifie régulièrement son matériel, qui contrôle l'équipement de ses coéquipiers, qui se renseigne sur les conditions nivologiques et sur la météo inspirera confiance à sa cordée.

Un bon guide saura aussi démontrer de la bienveillance à l'égard de son client, il fera preuve de bonnes intentions à son égard et il affichera un ensemble de valeurs fondamentales révélatrices de son intégrité.

Dans le monde du travail, le dirigeant pourra adapter les mêmes méthodes pour créer un environnement de confiance, dans un cadre qui respecte quatre principes fondamentaux (TRAC) :

– transparence : le libre accès aux informations utiles ;
– respect : l'adéquation entre ce qui est dit et ce qui est fait ;
– authenticité : la sincérité et l'honnêteté dans l'attitude et les propos ;
– crédibilité : la reconnaissance du professionnalisme.

Un autre aspect de la confiance qui est mis en lumière par l'expérience de la cordée est son pendant, qui est la responsabilité. Quand une personne nous fait confiance, on a une responsabilité envers elle. Cela est flagrant en escalade, où le grimpeur progresse parce qu'il a accordé sa confiance à son compagnon, qui a la responsabilité de l'assurer. Dans une cordée réversible, dans une longueur on est en tête et dans la longueur suivante on est en second. Ce va-et-vient entre confiance et responsabilité renforce l'équipe.

En montagne, on est confronté à des risques importants dont les conséquences peuvent être fatales. Pour fonctionner en équipe et surmonter ces risques, on doit faire confiance à ses coéquipiers et prendre la responsabilité de ceux qui vous précèdent tout autant que de ceux qui vous suivent.

On peut facilement transposer cette idée au monde des affaires. La plupart des entreprises sont structurées de façon hiérarchique, avec des

gens au-dessus et au-dessous de soi. Un bon leader doit avoir confiance en ceux qui le dirigent et prendre la responsabilité de ceux qui dépendent de lui.

En entreprise, la confiance est une croyance positive selon laquelle certains présupposent que d'autres respecteront leurs engagements et ne les trahiront pas, convaincus de leurs bonnes intentions. L'appropriation des nouvelles formes de collaboration, que ce soit le management agile, l'animation d'équipe à distance, la mobilisation de l'intelligence collective ou l'autonomisation, repose essentiellement sur la confiance.

On peut rappeler ici que la confiance se décline sur trois niveaux :

– individuel (moi et moi) : je me fais confiance, je crois en mes capacités et en mon potentiel ;

– interpersonnel (moi et l'autre) : je pars du principe que l'autre sera bienveillant à mon égard ;

– collectif (moi et les autres) : quelles que soient les circonstances, je considère que chacun des membres du groupe agira au mieux des intérêts du collectif.

Le besoin de confiance n'apparaît que face à une situation à risque, car la confiance implique qu'on accepte d'être vulnérable face aux actions d'un autre sans la capacité de surveiller ou de contrôler cet autre.

Dans les unités d'élite comme les équipes de secours en montagne du PGHM (Peloton de gendarmerie de haute montagne), le travail d'équipe est performant, car il s'appuie sur :

– un leader qui inspire ses coéquipiers et en qui ceux-ci ont confiance ;

– une culture qui récompense les membres de l'équipe lorsqu'ils sortent de leur zone de confort et qu'ils prennent des risques ;

– de la cohésion et un objectif commun : le leader doit rester cohérent avec les valeurs partagées pour que l'équipe puisse anticiper comment il va réagir face aux difficultés. De cette cohérence émerge la confiance ;

– les attentes de chacun des membres de l'équipe, d'où émerge une force interne issue d'un objectif commun.

Le travail en équipe dans la confiance fait apparaître, à terme, le respect mutuel. Aucun membre de l'équipe ne veut échouer ou décevoir ceux pour qui il éprouve du respect. C'est la pierre d'angle des unités d'élite.

> La capacité à faire grandir (autonomie, délégation/responsabilisation)

L'objectif d'un bon guide est de prêter à son compagnon une épaule sur laquelle s'appuyer pour qu'il puisse atteindre le sommet. Il ne s'agit pas de lui tendre la main pour qu'il le rejoigne là-haut. Le guide cherchera à rendre son compagnon le plus autonome possible en montagne.
Pour ce faire, il lui confiera par nécessité certaines tâches, à commencer par le fait de se sécuriser en paroi (s'arrimer au relais ou "se vacher") et assurer son guide lorsque celui-ci grimpe en tête. Il sera aussi responsable de son matériel, de sa forme physique, de sa vitesse de progression. Cet ensemble de tâches qui lui sont déléguées aura pour conséquence de responsabiliser le compagnon de cordée face à son guide.
En entreprise, le binôme délégation/responsabilisation se traduit par la subsidiarité, soit le principe selon lequel les décisions devraient être prises au plus petit échelon compétent pour le faire. Pour susciter l'autonomie, plusieurs approches peuvent être adoptées.
L'approche sociostructurelle cherche à donner aux collaborateurs l'opportunité, l'information, le soutien et les ressources pour qu'ils soient en mesure de prendre les décisions relatives à leur travail. Cela passe par l'approche collaborative à la prise de décision, la formation, l'accès ouvert à l'information, les structures décentralisées et les rémunérations basées sur la compétence et le savoir-faire.
On peut aussi adopter une approche dite psychologique, par laquelle on cherche à optimiser l'expérience au travail des collaborateurs. Ceux-ci doivent trouver du sens dans leur travail, croire en leurs propres compétences, avoir le sentiment de pouvoir faire des choix dans leur quotidien et avoir la capacité de mesurer leur propre contribution. Le sentiment d'autonomisation psychologique résultant est lié à des niveaux plus élevés d'engagement dans le travail.
Pour mettre en œuvre le principe de subsidiarité, un bon leader s'attachera à encourager la prise de responsabilité, à être une source d'inspiration plutôt qu'un agent de contrôle et à laisser ses collaborateurs prendre des initiatives. Il saura travailler aux côtés de ses collaborateurs, faciliter les rapports des uns aux autres et soulever

les freins et les lourdeurs administratives. Par ces actions, il se montrera comme un partenaire et un coach plutôt qu'un patron qui contrôle.

> La conscience des risques

Nous vivons dans un monde qui a vite fait de condamner toute prise de risque, jugée "déraisonnable" ou "inutile". Pourtant, prendre des risques est proprement humain. C'est ainsi que l'homme a maîtrisé le feu, traversé les océans, exploré les pôles et gravi les montagnes.
Un des attraits de la montagne est justement qu'elle nous permet de renouer avec la prise de risque et de renouer ainsi avec notre capacité à dépasser nos peurs et à nous dépasser. C'est ce que l'on peut comprendre dans les mots de l'alpiniste français Gaston Rébuffat : "À une époque où tout est de plus en plus planifié, programmé, organisé, pouvoir se perdre sera bientôt un délice et un luxe exceptionnels. Dans notre monde moderne, la nuit a été bannie, tout comme le froid, le vent et les étoiles."
Dans un environnement qui peut vite devenir hostile, le bon guide saura évaluer les risques qui se présentent à lui et décider lesquels prendre, lesquels assurer et lesquels éviter. En fonction de la météo, des conditions nivologiques, de la forme de son client et de ses capacités techniques, il saura choisir une course adaptée, suffisamment difficile et engagée pour challenger son client tout en restant faisable.
La prise de risque est pareillement nécessaire dans le monde professionnel, pour innover, imaginer de nouveaux produits, ouvrir de nouveaux marchés. Elle est inhérente à toute démarche d'entrepreneur, et le bon dirigeant devra être capable de gérer ces risques.
Comme les guides qui s'appuient sur l'incertitude pour faire naître des opportunités de prise de décision, de travail d'équipe et d'épanouissement personnel, les dirigeants devraient envisager l'incertitude comme porteuse d'opportunités de croissance. Les changements économiques ou technologiques disruptifs sont un bon terreau pour l'innovation. Sachons saisir ces moments pour apprendre, avancer et nous développer.

> La capacité à déployer une vision globale

Une qualité essentielle du guide de haute montagne est sa capacité à avoir une vision globale de la situation. Pour bien choisir sa course, il prendra en compte les conditions générales (météo, conditions nivologiques) ainsi que les conditions locales (sur tel versant ou telle arête, quelle est la quantité de neige ? Comment le vent a-t-il soufflé ces derniers jours ?). Il tiendra compte aussi du niveau technique de son client et de sa forme physique le jour de la course.

Au moment de partir, le guide évaluera à nouveau ces variables : les prévisions météo ont-elles évolué ? Peut-on compter sur un bon regel ? Le client est-il fatigué ou mal acclimaté ? Puis, au fil de la journée, le guide sera attentif à tout changement de conditions : fait-il plus chaud que prévu ? Le vent souffle-t-il plus fort ? Le client fatigue-t-il ? Cette vigilance permanente aux signaux faibles lui permettra d'anticiper les difficultés éventuelles et de prendre les bonnes décisions. En particulier, il pourra décider de faire demi-tour avant que la situation ne devienne trop périlleuse.

En montagne, cette attention permanente aux détails de l'environnement (les nuages qui bourgeonnent, des températures plus élevées que prévu) devient instinctive, car l'enjeu est de taille : une mauvaise anticipation peut mettre la cordée en péril. On en vient à parler d'intuition. Il en est tout autrement dans le monde de l'entreprise, où l'on a vite fait d'ignorer un développement qui met en question les orientations choisies : le lancement d'un produit concurrent, le départ d'une personne clef de l'organisation…

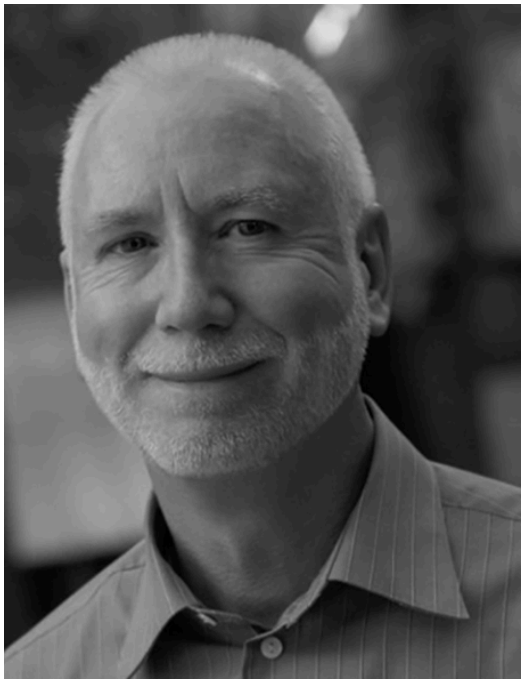
Comme le guide, le dirigeant aura besoin de développer une pensée stratégique, la capacité d'anticiper et d'appréhender son environnement dans sa globalité. Pour ce faire, il cherchera à avoir une vue systémique de la situation. Au-delà des événements particuliers, au-delà même des schémas qui peuvent en découler, il devra prendre de la hauteur pour appréhender l'ensemble du système.

Au travail, le dirigeant pourra encourager ses collaborateurs à prendre la parole, solliciter des points de vue divergents et encourager la dissidence constructive au sein de ses équipes. Il aura aussi le courage de partager les mauvaises comme les bonnes nouvelles, pour faire preuve de transparence et instaurer la confiance.

Une manière efficace de prendre de la hauteur est de se mettre temporairement en retrait, d'apprendre à se ressourcer et tout simplement de s'oxygéner en allant marcher en pleine nature. »

L'intelligence relationnelle au travail (*Social Intelligence in the Workplace*) par Chris Maxwell

« Christian Santelices, un alpiniste et guide américain expérimenté, grimpait sur la face abrupte du Cerro Escudo dans le sud de la Patagonie alors que la neige battante et le grésil le refroidissaient jusqu'aux entrailles. Son travail d'installation des cordes enfin terminé et l'itinéraire reconnu avec succès pour le lendemain, il est redescendu en rappel sur plusieurs centaines de mètres jusqu'à la sécurité de son bivouac suspendu et de son équipe accrochée à la paroi rocheuse. Là, un autre membre de son équipe s'était reposé pendant la journée, au sec et au chaud. Lorsque Santelices est arrivé à l'ouverture de la tente, il a découvert que son coéquipier avait accidentellement laissé la tente partiellement ouverte pendant la tempête et que son sac de couchage était trempé. Sans y être invité, et dans une simple démonstration d'intelligence sociale, son coéquipier a proposé son propre sac de couchage sec en guise d'excuses pour son incapacité à avoir protégé l'équipement de son compagnon. Un fort sentiment de conscience de soi ainsi que la capacité à ressentir les émotions des autres contribuent grandement à établir et à préserver des relations positives lorsque la situation se complique.



© University of Pennsylvania

L'intelligence sociale a été définie pour la première fois en 1920 par Edward Thorndike, un psychologue de l'Université de Columbia, comme "la capacité de comprendre et de gérer les hommes et les femmes, les garçons et les filles – d'agir avec sagesse dans les relations humaines". Plus récemment, Chris Peterson et Martin Seligman, tous deux des sommités dans le nouveau domaine de la psychologie positive, décrivent ainsi l'intelligence sociale : "L'intelligence sociale concerne les relations avec les autres, y compris les relations sociales impliquées dans l'intimité et la confiance, la persuasion, le pouvoir politique."

Le psychologue Daniel Goleman est peut-être le chercheur et écrivain le plus connu sur le sujet de l'intelligence sociale. Il explique que l'intelligence sociale est ce qui se produit lorsque les gens interagissent au-delà de l'intérêt personnel étroit et dans le meilleur intérêt des autres : des capacités qui enrichissent les relations personnelles comme l'empathie et l'inquiétude.

Selon Goleman, l'intelligence sociale comprend deux champs principaux :

– la conscience sociale est ce que nous ressentons chez les autres. Elle comprend la détection, le ressenti et la compréhension des signaux

émotionnels, l'écoute attentive et le fait de "savoir comment fonctionne le monde social" ;
– la facilité sociale est ce que nous faisons ensuite avec cette conscience. Elle comprend une interaction fluide au niveau non verbal, une présentation efficace, une influence sur les résultats sociaux et une préoccupation pour les autres.
Daniel Goleman et son coauteur Richard Boyatzis écrivent : "La découverte la plus importante est que certaines choses que font les dirigeants – en particulier, lorsqu'ils font preuve d'empathie et s'adaptent aux humeurs des autres – affectent à la fois leur propre chimie cérébrale et celle de leurs collaborateurs." Diriger efficacement, c'est, en d'autres termes, développer un véritable intérêt et un talent pour susciter des sentiments positifs chez les personnes dont vous avez besoin de la coopération et du soutien.
Imaginez que vous êtes dans une expédition longue et difficile avec des personnes que vous venez juste de connaître. Quel type de relations allez-vous établir avec vos partenaires de voyage ?
Considérez certaines des étapes d'action suivantes pour aider à développer des forces en intelligence sociale :
– travaillez pour développer des compétences d'écoute. Concentrez-vous, vraiment, sur l'écoute de la personne avec qui vous êtes. Ne l'interrompez pas. Ne finissez pas ses phrases. Ne laissez pas votre attention ou vos yeux vagabonder. Posez des questions qui montrent que vous faites attention. Le consultant en gestion Marshall Goldsmith déclare : "Votre seul objectif est de faire sentir à l'autre personne qu'elle est importante. Si vous pouvez faire cela, vous découvrirez un paradoxe flagrant : plus vous subsumez votre désir de briller, plus vous brillerez dans les yeux de l'autre personne." ;
– répondez de manière positive et constructive aux bonnes nouvelles de quelqu'un. Shelly Gable, professeur à l'UCLA, affirme que les événements positifs sont associés au bien-être et à la santé, et diminuent les symptômes dépressifs. Gable démontre que parler aux autres d'événements positifs peut générer des avantages supplémentaires en favorisant des interactions sociales positives, tant que la réponse de l'auditeur reconnaît et valide la bonne nouvelle ;
– faites d'abord confiance à l'autre personne. La psychologue sociale

Heidi Grant Halvorson affirme que nous sommes plus susceptibles de faire confiance à quelqu'un qui nous a fait confiance en premier. Elle suggère que vous permettre d'être un peu vulnérable projette de la chaleur et montre votre côté humain. Le percepteur, dit-elle, est susceptible de penser que cela invite à l'intimité et montre que vous êtes des joueurs de la même équipe ;
– construisez une culture d'"amour compatissant" sur le lieu de travail. La professeure de gestion Sigal Barsade dit que l'amour compatissant se manifeste lorsque des collègues qui sont ensemble jour après jour se demandent et se soucient du travail de l'autre et même des problèmes non professionnels : "Ils font attention aux sentiments de l'autre. Ils font preuve de compassion lorsque les choses ne vont pas bien." Et ils montrent également de l'affection et de l'attention : cela peut consister à apporter une tasse de café à quelqu'un lorsque vous allez chercher la vôtre, ou simplement à écouter lorsqu'un collègue a besoin de parler. Il est important de noter que les gestionnaires devraient penser à la culture émotionnelle. Cela commence par la façon dont ils traitent leurs propres employés lorsqu'ils les voient. Et cela informe sur le type de politiques qu'ils mettent en place. »

Le regard de Carine sur le travail de Chris et le sien sur l'intelligence relationnelle au travail nous invitent à bâtir cette passerelle entre montagne et entreprise. Cette évidence perle dans chacune des métaphores que nous vous proposons depuis le départ de notre expédition. Notre cerveau humain a besoin d'un langage visuel et de nombreux philosophes ont usé de ce pouvoir (à commencer par Homère et Platon) pour nous expliquer la complexité du monde. Cet art du détour est aussi une manière d'accepter de regarder un sujet en contre-plongée.

15
l'Éloge du renoncement

Quand on interroge les guides, la plus difficile des décisions souvent citée est le renoncement.

Romano Benet et Nives Meroi forment un couple d'alpinistes italiens d'exception. Ils ont gravi ensemble les quatorze sommets de plus de 8 000 mètres *by fair means*, sans porteurs d'altitude ni oxygène, avec une exigence éthique remarquable. Lors de la douzième ascension, alors qu'elle est en compétition serrée avec deux autres alpinistes pour gagner le titre de première femme à gravir les quatorze 8 000, Nives va prendre une décision étonnante. Romano ne se sent pas bien et s'arrête à quelques centaines de mètres du sommet. Alors que beaucoup lui suggèrent de poursuivre vers le sommet, sans la moindre hésitation, elle abandonne la course, incapable de laisser Romano l'attendre et, symboliquement, désunir leur cordée. Dans les mois qui suivent, ils vivront ensemble les affres de la maladie, l'attente et les doutes. Quand la santé de Romano s'améliore, ils repartent ensemble pour finir les deux dernières ascensions. Nives n'entrera pas dans l'histoire de l'alpinisme comme la « première » femme ayant gravi les quatorze 8 000. Pourtant, le bouleversant récit[24] de ce cheminement est une belle histoire d'amour, que reprendra l'écrivain et poète Erri De Luca dans son essai *Sur les traces de Nives*[25].

Ce renoncement de Nives est la plus belle leçon que l'on puisse tirer de l'expérience de l'alpinisme. Elle est au cœur de cette écologie personnelle qui tiraille un premier de cordée ou un dirigeant dans l'exercice de son métier. Face au choix, quelles alternatives avons-nous ? Le renoncement est-il une option ? Renoncer au sommet, renoncer au lien et à la solidarité ?

La qualité première du guide, comme du secouriste, est de savoir renoncer. C'est un art difficile. Il n'est jamais certain que le renoncement soit la bonne décision, car rien ne permettra véritablement de l'évaluer, de le

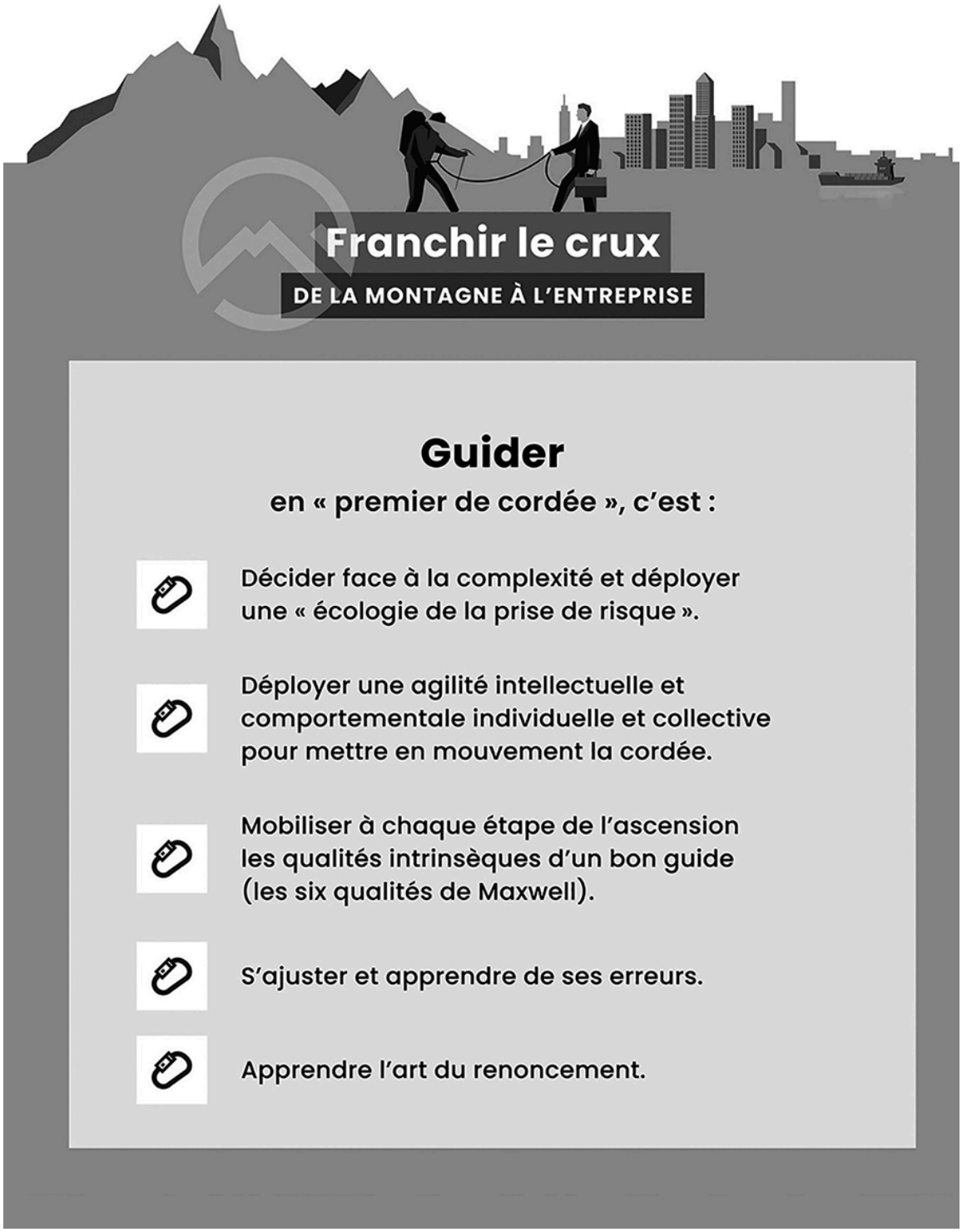
quantifier... Et, paradoxalement, être opiniâtre est une qualité : chercher la force morale d'aller plus haut, plus loin. L'équilibre entre ces deux opposés n'est jamais simple.

Les neurosciences nous ont ouvert des abysses de questionnement sur les moteurs de la décision. Christian Morel a exploré le sujet depuis des années à travers son triptyque sur les décisions absurdes et Daniel Kahneman a reçu un prix Nobel d'économie pour son travail sur le sujet. Et pourtant, lors d'une conférence récente, ils reconnaissaient humblement qu'ils n'avaient guère de solutions pour résoudre les paradoxes de nos biais cognitifs et de l'impact du bruit. Nous croyons penser rationnellement dans des liens de causalité cartésiens, mais il n'en est rien, ou si peu. L'affect, les émotions, le passé, le bruit informationnel, notre position sociale créent chacun des déformations du réel qui nous poussent souvent à prendre des décisions incohérentes et absurdes.

Pour le guide, renoncer n'est jamais facile à annoncer aux clients. Cela signifie ne pas atteindre le sommet et échouer, si l'on place le sommet comme seule motivation. Le guide a-t-il « vendu » un sommet ou une expérience en montagne à partager, dont le sommet ne serait qu'une variable d'ajustement ? Le sommet est-il si important ? Faut-il mesurer la réussite au thermomètre de l'altitude ? Toujours est-il que sa décision est celle d'un homme seul qui porte la responsabilité de la vie du client.

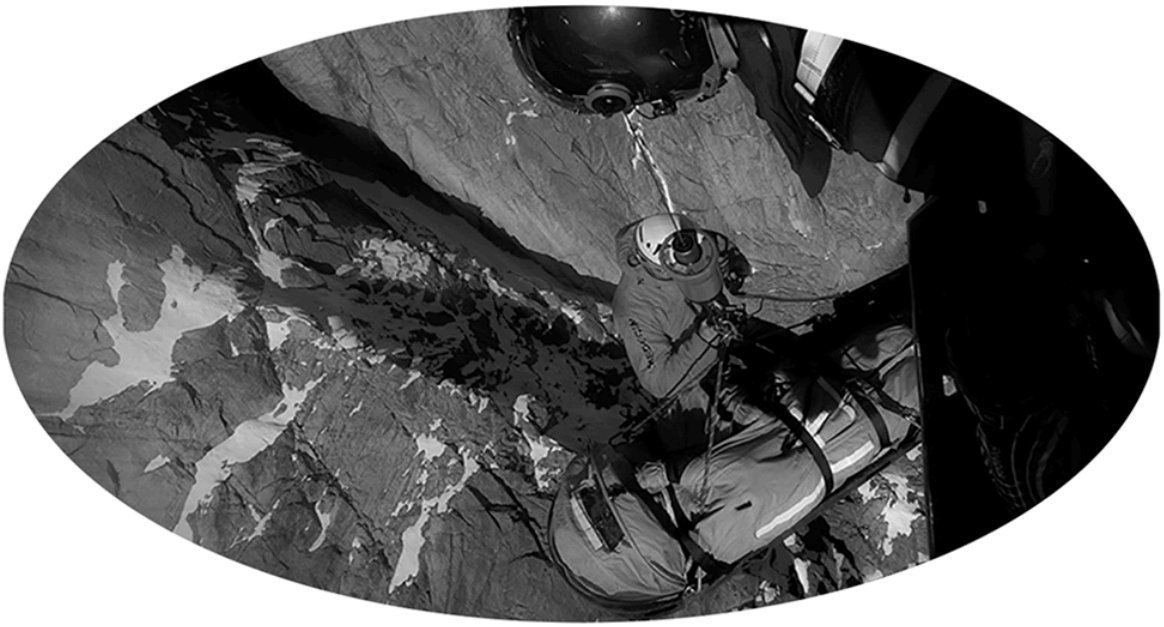
Pour un secouriste de haute montagne, renoncer est une souffrance, car cela prélude la mort de la victime. Arrêter une opération de sauvetage en cours pour ne pas exposer la sécurité des secouristes n'est jamais une décision facile. Mais la collégialité permet d'affronter ce que le guide vit souvent seul.

Dans cette situation, guides, pilotes, médecins et secouristes soupèsent la part du risque, la part de la vie. Une balance de justice humaine. Incertaine et douloureuse.



24. Meroi N., *Je ne te ferai pas attendre*, Éditions du Mont-Blanc, Chamonix, 2018.
25. De Luca E., *Sur les traces de Nive*, Gallimard, 2006.

PARTIE 4
Faire face à la crise



© David Rastouil

« Agir en primitif et prévoir en stratège ».

René Char, *Feuillets d'Hypnos*

Comment décliner l'aphorisme de René Char lors de l'émergence soudaine d'une crise ? Que ce soit lors d'une course en montagne pendant laquelle un accident survient ou lors de l'apparition soudaine d'un événement indésirable en entreprise, il est nécessaire de penser et de décider dans l'urgence.

Dès lors, comment se structure la décision en situation de crise ? Quels en sont les déterminants ? Dans cette réflexion[26], deux figures retiennent notre attention. Tout d'abord, celle de l'alpiniste qui chemine vers les sommets dans les méandres des glaciers, et celle du gestionnaire de crise qui a pour mission de préparer les réponses de l'entreprise à la survenue d'incidents et de crises diverses. De prime abord, ces deux fonctions semblent éloignées l'une de l'autre, mais essayons de nous en approcher pour voir si quelques similitudes ne nous permettraient pas d'en tirer quelques enseignements.

La crise peut être définie comme un moment crucial dans la vie des individus, des groupes et des populations. Elle marque une rupture de continuité et une incertitude quant à l'évolution des événements. Elle comporte une menace pour les valeurs, les objectifs et le fonctionnement de ces individus et des groupes, et elle ouvre des enjeux majeurs pour leur liberté, leur intégrité, voire leur survie. La crise implique la nécessité d'agir en urgence et éventuellement en situation dégradée : elle peut déboucher sur le retour à l'état antérieur, sur l'instauration d'un nouvel état d'équilibre ou sur l'aggravation de l'état.

Le mot « crise » vient du grec ancien *κρίσις*, lui-même dérivé du verbe *krinein,* signifiant « trier », et par extension « passer au crible », « distinguer », « interpréter » et « décider ». Ainsi, si l'on se réfère à

l'acception grecque du mot « crise », la capacité à choisir parmi différentes options semble être la qualité essentielle du gestionnaire de crise.

La montagne, métaphore de la crise permanente ?

La montagne est un environnement complexe et dangereux, porteur de risques, où l'accident est une réalité omniprésente. Des dangers inopinés souvent vitaux, chute de séracs ou de pierres, changements de météorologie ou chute en crevasse, menacent sans cesse l'alpiniste et sa cordée. De ce fait, l'alpinisme nécessite une constante adaptation, une vigilance permanente et une indéniable capacité de décision. Elles sont un laboratoire sur les comportements humains en situation extrême.

Survivre : Élisabeth Revol au Nanga Parbat

Gravir un 8 000 en hiver reste un exploit, surtout si l'ascension se fait sans l'aide de cordes fixes et sans oxygène. En redescendre épuisé par la seule force de la volonté défie les lois humaines. L'histoire d'Élisabeth Revol en ce début d'année 2018 va passionner les foules. Les soubresauts de son aventure vont animer les chaînes d'info en continu jusqu'à son retour en France.

Le Nanga Parbat, situé au Pakistan, est une montagne immense, légendaire. Sa première ascension en solitaire par l'alpiniste autrichien Hermann Buhl en 1953 est restée dans les mémoires, comme la tragédie qu'y vécurent en 1970 Reinhold Messner[27] et son frère Günther, emporté par une avalanche à la descente. Messner se retrouvera seul dans cette immensité glacée vers 8 000 mètres d'altitude, dans la fameuse « zone de la mort », et sa descente restera un exploit aux limites des capacités humaines.

Élisabeth Revol et Tomek inscrivent leurs pas dans cette histoire. Gravir une montagne, c'est recevoir la mémoire des pionniers en héritage. Ils connaissent bien cette montagne pour avoir déjà tenté son ascension à plusieurs reprises, notamment Tomek qui en est à sa septième tentative. Difficile de comprendre cette obstination des himalayistes, Sisyphes modernes d'une quête obsessionnelle.

Le 25 janvier 2018, à 17 heures 10, après une ascension qui a duré cinq jours, Tomek et Élisabeth sont à quelques mètres du sommet. Dernière vidéo. À l'approche de l'arête, le vent se lève, Élisabeth distingue un pieu à neige et des drapeaux autour. Le sommet est là ! Quand Tomek la rejoint, l'histoire bascule immédiatement. Il ne voit plus clairement, il ne distingue même plus la lampe frontale d'Élisabeth. Celle-ci raconte : « Maintenant on était en mode survie, j'étais concentrée à 200 %. » La descente est lente, très lente. Tomek saigne de la bouche, l'absorption d'amphétamines lui offre un court répit. La nuit est une agonie. Élisabeth sait qu'il faut impérativement perdre de l'altitude. À 7 500 mètres, elle passe l'alerte.

Au camp de base, dès le 26 janvier, la demande de sauvetage[28] circule parmi les expéditions. Une équipe d'alpinistes de haut niveau se constitue, avec notamment le Russe Denis Urubko et le Polonais Adam Bielecki. Denis a un palmarès d'himalayiste impressionnant ; il est vivant « par accident », s'amuse-t-il à dire. Il va falloir attendre le 27 janvier pour que l'hélicoptère Écureuil B3 de l'armée pakistanaise dépose l'équipe à 4 800 mètres. Leur cordée est acclimatée et avance rapidement. Le 28 janvier, à 1 heure 50 du matin, ils sont à 6 100 mètres et retrouvent Élisabeth qui a poursuivi sa descente à très faible allure pendant plus de vingt-quatre heures. Elle est épuisée, déshydratée, un de ses pieds est gelé ainsi que l'extrémité de certains de ses doigts. Adam et Denis installent une tente et la font boire, manger et prendre des médicaments. Tomek est resté à 7 300 mètres d'altitude, incapable de poursuivre sa descente. « Le Nanga Parbat était son écriture, son inspiration et le livre de sa vie », dira Élisabeth. Le secours va se poursuivre par une longue et périlleuse descente du mur Kinshofer.

Des heures à combattre l'épuisement et le froid. Puis, enfin, l'arrivée au camp 1. Élisabeth est sauvée. Dès son retour en France, elle est prise en charge à l'hôpital de Sallanches, au pied du mont Blanc, par des médecins du secours en montagne. Parmi eux, Manu Cauchy, fondateur de l'Ifremmont, l'Institut de formation et de recherche en médecine de montagne basé à Chamonix, qui n'a cessé de développer les connaissances sur l'hypothermie, les gelures et toutes les pathologies spécifiques des accidents de montagne. Élisabeth est désormais entre de bonnes mains.

Élisabeth Revol a vécu ce drame comme une succession d'impossibilités.

Chaque décision oriente inexorablement vers la mort. Mais, si cette histoire est observée de l'extérieur comme une crise, un accident et un sauvetage impossible, elle est aussi une mise en abyme de soi et de notre aptitude à comprendre ce qui se joue dans l'adversité.

---

26. Partagée avec Benoît Vraie, PhD (Gestion du stress en situation de crise).
27. Messner R., *Nanga Parbat, face à la montagne de la mort*, Arthaud, 2016.
28. Agresti B., *Une histoire du secours en montagne*, Glénat, 2017.

16
Combattre l'émergence du stress

« Avoir le vertige, c'est être ivre de sa propre faiblesse. »
Milan Kundera

La crise est ce moment de tension et de vertige aussi. Arthur Lochmann[29], philosophe et charpentier, mais aussi amateur de montagne, a éprouvé un vertige violent lors de l'ascension de l'aiguille du Tour dans le massif du mont Blanc. Il ouvre une question abyssale : « Le vertige nous confronte à notre liberté. À ce choix : continuer sa route ou se jeter dans le vide. »

Physique ou existentielle, cette angoisse du vide nous ébranle autant qu'elle nous fascine. Alors comment nourrir la confiance, ce capital humain si précieux qui nous ouvre un horizon ensoleillé ? Et comment mieux réguler ses peurs et le stress pour nous donner l'énergie d'avancer ? Cette alchimie émotionnelle est subtile…

Comprendre le stress

Le mot « stress » vient du latin *stringere,* qui signifie « resserrer ». Il a été emprunté au monde de la métallurgie, où il désignait les modifications de structure d'un métal soumis à pression, étirement ou torsion. La fonction du stress est de nous préparer pour nous défendre d'un danger potentiel. En 1950, le physiologiste canadien Hans Selye décide de dénommer « stress » ce qu'il avait jusqu'alors défini comme le « syndrome général d'adaptation ». La spécificité de ce syndrome physiologique est que, quel que soit le canal par lequel on agresse l'organisme (le froid, la chaleur, le bruit, les vibrations, les chocs électriques), la réponse immédiate ne passe que par un seul canal, le

canal hormonal de la décharge d'adrénaline. Cette réaction neurobiologique, physiologique et psychologique d'alarme déclenche une réaction de notre organisme pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement. Cette mobilisation de défense face à une agression ou à une menace est une garantie de survie.

Le stress vu par Benoît Vraie

Benoît Vraie[30], Professeur associé à la Sorbonne, peut nous aider à comprendre ce qui se joue sur ce thème du stress.

« Le stress ne survient que lorsqu'il y a perception à l'échelle de l'individu d'un déséquilibre entre les contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'il a de ses propres ressources pour y faire face. Cette approche induit que les individus ne sont pas égaux devant les facteurs de stress, c'est-à-dire que, soumis à des tensions similaires, ils ne réagissent pas de façon identique et que, selon les moments, une personne, pourtant soumise aux mêmes tensions, ne se comportera pas de la même manière.

Si le stress est canalisé, il peut galvaniser les individus et le fonctionnement de groupe. A contrario, s'il est trop intense ou s'il dure trop longtemps, il peut ralentir la pensée des individus et impacter gravement la performance du groupe jusqu'à son anéantissement ou sa destruction.

À ce titre, le décideur doit se préparer et gérer les équipes non seulement aux niveaux technique et organisationnel, mais également en prenant en compte les dimensions comportementales et psychologiques.

En d'autres termes, il doit avoir présent à l'esprit que toute situation de tension impacte sa propre psychologie, mais également celle de ses collaborateurs, avec pour conséquences possibles de mobiliser leur vigilance et d'optimiser leur efficacité, mais également de perturber leur stabilité émotionnelle et d'annihiler leurs capacités mentales.

Quand le stress optimise les capacités :

– il focalise l'attention sur la situation menaçante, chassant provisoirement de la conscience les autres préoccupations et pensées

en cours ;
– il mobilise les capacités cognitives (attention, mémorisation, évaluation, raisonnement) ;
– il incite à la prise de décision et à l'action.
Quand le stress affaiblit les capacités :
– il provoque la sidération, une agitation stérile, des réponses automatiques ;
– il déclenche une fermeture et une hypersensibilité vis-à-vis du monde extérieur ;
– il propage un choc émotionnel et psychique immédiat ;
– il entraîne la réduction du champ du cognitif, le conflit entre la sphère du volitionnel[31] et du cognitif, la saturation des ressources mentales et la persévération dans l'erreur. »

Pour affronter ces impacts du stress, l'enjeu fondamental est donc de sortir du mode « survie » pour gérer ses émotions en croissance.

Cette idée est l'axe central des recherches de Robert Weisz[32], fondateur du concept de croissance émotionnelle et du modèle ComProfiles®. Ces travaux ont permis de préciser comment passer concrètement du mode « survie » (sur le plan relationnel) au mode croissance. Si l'on observe la réaction humaine à un stress et les mécanismes de réaction et d'adaptation dans le temps, on constate une phase de choc et de sidération, puis une phase de réaction, suivie de la phase de résistance qui peut finir en épuisement mental (burn out). Il est important de connaître cette courbe simple.

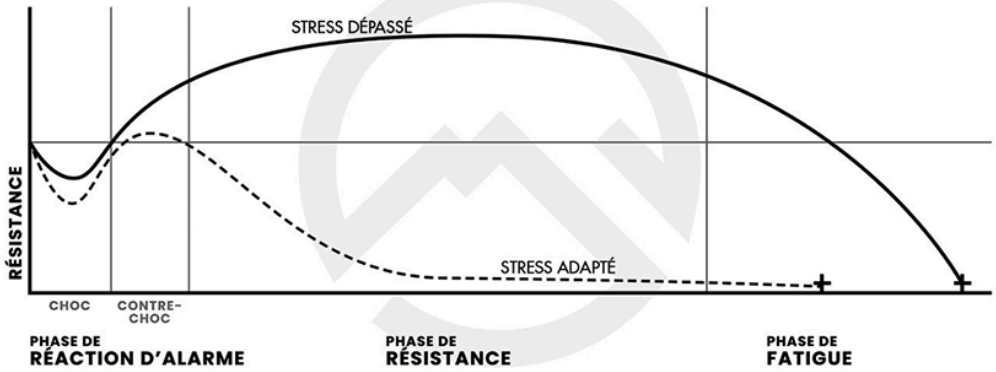


Figure 8. Courbe de la réaction humaine à un stress

Les dégradations comportementales liées au stress sont donc majeures et je voudrais citer trois éléments qui me semblent essentiels pour en réduire l'impact :

– la connaissance de soi et la compréhension des mécanismes relationnels : cela ouvre sur le thème porté par Robert Weisz sur la croissance émotionnelle (voir *infra*) ;
– l'acceptation du danger et l'élaboration de stratégies d'adaptation fondées sur des modèles mentaux qui limitent l'impact du brouillard de l'incertitude et posent des repères ;
– le plaisir à agir en incertitude et à mobiliser nos ressources profondes. Il s'agit de se libérer de nos peurs pour prendre plaisir à agir en limite de soi. Cette étape de libération reste la plus difficile à atteindre. Nous retrouvons ici des idées autour du stoïcisme[33] développées par Épictète dans son manuel et recueil d'entretiens *Ce qui dépend de nous*.

Passer de la survie à la croissance

Robert Weisz, professeur à l'IAE d'Aix-en-Provence, a beaucoup œuvré pour modéliser ce cheminement du mode « survie » à la croissance relationnelle. Son travail est fondé sur une idée simple : le but de la communication avec autrui est de satisfaire nos besoins psychologiques.

Logiquement, la satisfaction des besoins psychologiques d'une personne favorise son bien-être, sa motivation et son sentiment d'intégrité. Sur le plan relationnel, ils assurent une communication plus efficace et harmonieuse entre deux ou plusieurs personnes. Évidemment, les individus éprouvent une grande variété de besoins psychologiques que Robert Weisz regroupe en quatre familles : l'affection (contact, partage, appartenance), l'attention (stimulation, disponibilité, jeu), la confirmation (méthodes, cadre, savoir) et la considération (valorisation, respect, cohérence).

Pour exprimer chacune de ces familles, chacun de nous utilise un langage relationnel spécifique avec un système cohérent de valeurs, de comportements verbaux et non verbaux, de mécanismes émotionnels et de manières de penser. Chaque langage relationnel permet d'exprimer une famille de besoins psychologiques et, en miroir, de satisfaire les besoins psychologiques d'autrui. Lorsqu'une personne est soumise à des stress importants, elle peut alors perdre sa flexibilité naturelle, qui lui permet de s'adapter aux personnes avec lesquelles elle est en relation.

La croissance relationnelle

Le capital émotionnel d'une personne varie en fonction de la qualité de ses échanges avec les autres et de la satisfaction de ses besoins psychologiques. Lorsque ce capital est important, parce que les besoins de la personne sont satisfaits, elle a l'impression d'avoir beaucoup de réserves d'énergie :

– elle est alors en mesure de s'adapter aux attentes de ses interlocuteurs, de nourrir leurs besoins psychologiques ;
– elle est aussi capable d'adopter le langage relationnel le plus approprié pour réaliser une tâche, pour remplir une fonction ou un rôle social.

Cet état dans lequel un individu est en pleine possession de ses moyens, de ses talents et est capable de s'adapter aux exigences du contexte est nommé « croissance relationnelle ».

Lorsqu'une personne est en croissance, elle déploie son intelligence émotionnelle, fait face aux conflits avec maîtrise et soutient le groupe. Elle est en situation de stress adapté.

Figure 9. L'état de croissance relationnelle

Le stress et l'état de survie

Lorsque le capital émotionnel d'une personne est faible, parce que ses besoins psychologiques n'ont pas été satisfaits, elle a l'impression de manquer d'énergie, de ne pas avoir assez de ressources pour faire face aux difficultés. Ce sentiment de déficit de ressources, de manque d'énergie est à l'origine de l'intensité du stress qu'elle peut subir. Plus le déficit de ressources est important, plus le stress qu'elle ressent a tendance à s'accroître :

– elle perd alors la faculté de s'adapter aux personnes avec lesquelles elle est en relation, au contexte dans lequel elle se trouve ;
– ses comportements paraissent souvent automatiques, « plus forts qu'elle ».

Cet état est nommé « survie relationnelle ».

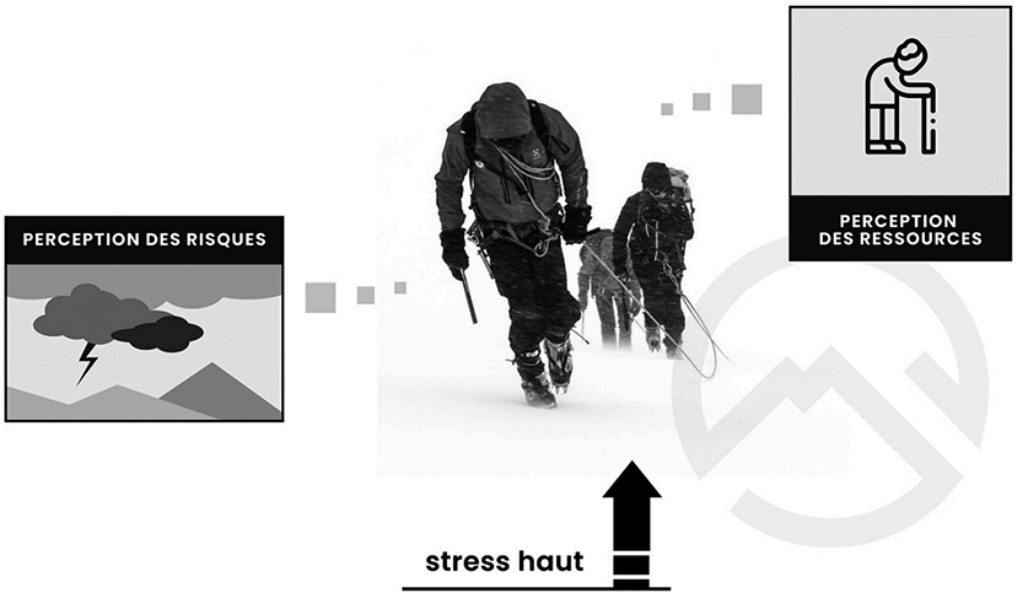


Figure 10. L'état de survie relationnelle

Lorsqu'une personne est en survie, elle a tendance à rigidifier son comportement, à communiquer de manière stéréotypée et à utiliser de manière presque exclusive des comportements typiques de son langage relationnel favori. Elle manifeste alors des défauts spécifiques de son profil de communication.

Les profils de communication ComProfiles

Pour aider à cheminer dans la compréhension, Robert Weisz a développé une typologie des profils de communication, afin d'identifier pour chacun les attitudes caractéristiques de la survie et de la croissance émotionnelle. Cette étape nous aide à nous situer individuellement et à repérer chez autrui les symptômes du mode « survie ». Chez un manager, un dirigeant, un guide, cette sensibilité aux signaux faibles de la posture de survie va lui permettre d'adapter la conduite du groupe et de soutenir individuellement l'équipe (ou de se faire soutenir…).

Le modèle ComProfiles distingue des profils de communication « purs » (R, I, S, V), et des profils « mixtes », composites, qui associent deux

langages relationnels dominants. Les quatre profils purs sont brièvement décrits ci-après et notamment leur posture en mode « survie ».

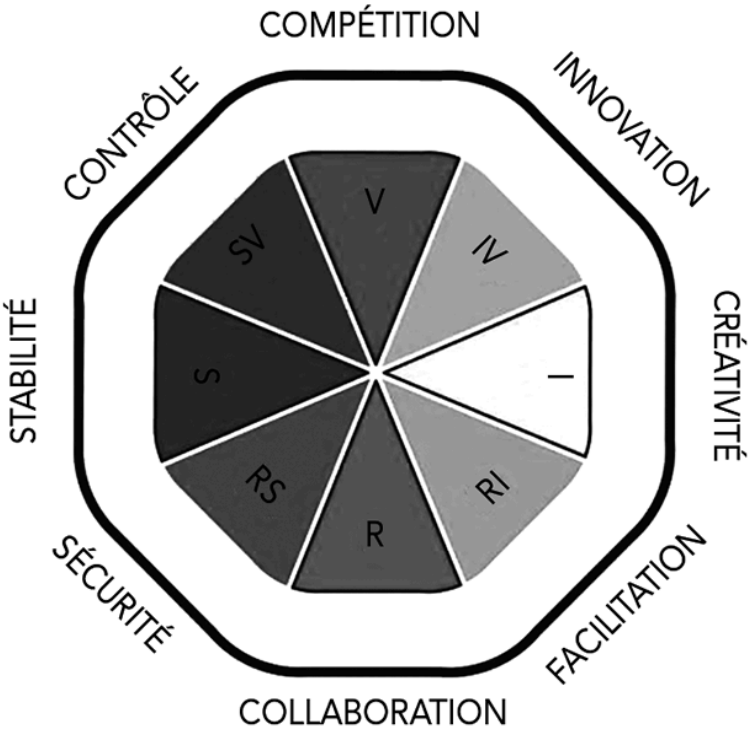


Figure 11. Les profils de communication ComProfiles

> *Profil R – Langage des Relations*

- Ses valeurs essentielles sont l'harmonie, la solidarité et la coopération.
- Ses besoins psychologiques prédominants sont l'affection, le contact et le partage.
- Si ses besoins sont satisfaits, la personne montre en particulier des qualités de soutien, de coopération et de fédération.
- Lorsque ses besoins ne sont pas suffisamment satisfaits, la personne peut être amenée à ménager l'autre, à éviter tout risque de conflit.
- Si elle se sent sous pression, que son anxiété et son désarroi augmentent, elle peut avoir tendance à dramatiser, à être passive, à se dévaloriser.
- Dans ses activités privées et professionnelles, elle joue avec aisance et naturel les rôles de fédérateur, de conciliateur, de soutien bienveillant.

> *Profil I – Langage des Idées*

- Ses valeurs essentielles sont la liberté, le mouvement, la réactivité.
- Ses besoins psychologiques primordiaux sont l'attention, le mouvement, le jeu.
- Si ses besoins sont satisfaits, la personne montre en particulier des qualités de créativité, de stimulation, d'humour.
- Lorsque ses besoins ne sont pas suffisamment satisfaits, la personne peut être amenée à trop réagir, à perdre le sens des priorités.
- Si elle se sent sous pression, que son anxiété et son désarroi augmentent, elle peut avoir tendance à s'agiter, à être systématiquement en retard, à perdre le sens des priorités, à rendre les choses confuses et complexes.
- Dans ses activités privées et professionnelles, elle joue avec aisance et naturel les rôles d'animateur, d'inspirateur, de concepteur.

> *Profil S – Langage des Structures*

- Ses valeurs essentielles sont la confiance, l'expertise, la clarté.
- Ses besoins psychologiques prédominants sont la confirmation, le cadre, le savoir.
- Si ses besoins sont satisfaits, la personne montre en particulier des qualités d'organisation, de rigueur, de fiabilité.
- Lorsque ses besoins ne sont pas suffisamment satisfaits, la personne peut être amenée à être trop conforme et conservatrice.
- Si elle se sent sous pression, que son anxiété et son désarroi augmentent, elle peut avoir tendance à être rigide, à se suradapter, à perdre son sens du libre arbitre.
- Dans ses activités privées et professionnelles, elle joue avec aisance et naturel les rôles d'organisateur, de gestionnaire, d'expert.

> *Profil V – Langage des Valeurs*

- Ses valeurs essentielles sont la compétition, l'indépendance, l'action.

• Ses besoins psychologiques primordiaux sont la considération, le respect, la cohérence.
• Si ses besoins sont satisfaits, la personne montre en particulier des qualités d'évaluation, de décision, d'action.
• Lorsque ses besoins ne sont pas suffisamment satisfaits, la personne peut être amenée à vouloir absolument avoir raison et exiger la perfection.
• Si elle se sent sous pression, que son anxiété et son désarroi augmentent, elle peut avoir tendance à abuser de son autorité, à devenir méfiante, violente.
• Dans ses activités privées et professionnelles, elle joue avec aisance et naturel les rôles de fondateur, de conquérant, de visionnaire.

Cette typologie des profils de communication est un outil de connaissance de soi dans sa relation aux autres, particulièrement utile pour se préparer à affronter le temps de crise.

Concrètement, Robert Weisz propose d'établir son profil individuel de communication pour identifier ses fragilités et ses vulnérabilités, puis de pratiquer des exercices de communication et de gestion des conflits individuels et collectifs pour adopter des postures plus adéquates qui fluidifient les interactions humaines. Ces ateliers sont adaptés à toutes les organisations. Mais, pour synthétiser, pour diminuer l'impact du stress, nous pouvons rappeler que seules deux actions sont possibles :

– agir sur la perception de la situation et la rationaliser ;
– agir sur la perception de nos ressources individuelles et collectives.

Figure 12. Affronter ses peurs : passer du mode « survie » au mode croissance

Avec le général Patrick Desjardins, nous avons animé une série d'exercices de crise pour le SGDSN[34] en 2020 et 2021. Le scénario était à chaque fois le même, à savoir une prise d'otages de nature terroriste en périphérie de Paris.

Nous pouvions ainsi observer des groupes de hauts fonctionnaires installés en cellule de crise pour faire face à l'événement. L'exercice de crise était à cinétique rapide (deux heures) avec des facteurs de stress élevés. Nous avons ainsi observé successivement et à deux reprises huit groupes d'une quinzaine de dirigeants, dont nous avions exigé qu'ils jouent à contre-emploi, c'est-à-dire hors de leur domaine d'expertise. Les quatre fonctions de la cellule de crise (opération, anticipation, communication et décision) furent activées et le bilan fut édifiant : chaque cohorte a agi avec un style différent, profondément lié au style de profil de communication du coordonnateur de la cellule de crise. Au fil des exercices, nous avons observé seize dynamiques de groupe différentes et toutes en lien avec le style de leadership exprimé par le coordinateur en interaction avec son équipe. Et ces dynamiques de groupe ont abouti à une résolution différente de la crise. Les décisions n'étaient pas les mêmes, les priorisations distinctes, les résultats aussi.

Cela appelle à une conclusion puissante et troublante : aucune organisation ne peut modéliser la réponse à une crise. Elle peut développer

des « boîtes à outils », travailler sur l'élaboration de modèles mentaux, entraîner les équipes à résister au stress. Mais, en définitive, la gestion d'une crise dépend profondément de la personnalité du ou des dirigeants et de son style de leadership.

Lors de la crise Covid, plusieurs études ont montré que les pays dirigés par des femmes avaient mieux géré la crise[35]. Une étude britannique, publiée en 2021 par le Centre for Economic Policy Research et le World Economic Forum, est basée sur les données de 194 pays. Elle montre que les États dirigés par des femmes présentent des résultats « systématiquement et significativement meilleurs » concernant la gestion de la crise du Covid-19, en freinant plus tôt l'épidémie et en subissant en moyenne deux fois moins de décès que ceux dirigés par des hommes. L'étude, menée par deux chercheuses, suggère que cette différence « peut s'expliquer par les réponses politiques proactives et coordonnées » adoptées par les femmes dirigeantes.

---

29. Lochmann A., *Toucher le vertige*, Flammarion, 2021.
30. Benoît Vraie est un expert des risques et de la crise, il a tout particulièrement travaillé sur l'impact du stress en situation de crise. Il est auteur de plusieurs livres sur le sujet.
31. En lien avec la volonté.
32. Weisz R., conférence « De la Survie à la Croissance », Salon du management, 2018, www.youtube.com.
33. Bourquin J., *Qu'est-ce que c'est la philosophie du stoïcisme ?*, www.franceinter.fr, 26 août 2019.
34. Secrétariat général à la Défense et à la Sécurité nationale, organisme placé sous l'autorité du Premier ministre en charge de la préparation des crises.
35. Marchand L., *Coronavirus : les pays dirigés par des femmes ont mieux géré la crise*, business.lesechos.fr, 19 août 2020.

17
Réduire les biais émotionnels et le bruit pour mieux décider

Au cœur de la crise, il convient d'adopter la meilleure posture de coopération pour permettre l'émergence d'une intelligence collective et favoriser la croissance relationnelle de l'équipe ou de la cellule de crise. Mais, malgré cet esprit de coopération, plusieurs obstacles se dressent encore sur le chemin pour produire une sage décision collective.

Les deux vitesses de la pensée selon Kahneman

Daniel Kahneman, Prix Nobel d'économie, a étudié en profondeur les mécanismes cognitifs et leur impact sur nos comportements et nos décisions. Il a publié deux livres majeurs et incontournables :

– *Système 1/Système 2 : les deux vitesses de la pensée,* qui présente la dichotomie entre deux modes de pensée : le système 1 rapide, instinctif et émotionnel, et le système 2, plus lent, plus réfléchi et plus logique, et leur impact sur la prise de décision ;
– *Noise*, qui décrit la difficulté à bien décider face au bruit informationnel.

Les biais cognitifs

Kahneman expose les facultés extraordinaires de la pensée, mais aussi les ravages des partis pris et autres biais cognitifs dont nous sommes les

jouets. La liste des biais cognitifs est longue : illusion de familiarité, effet de halo, biais optimiste, illusion de causalité, effet d'ancrage, illusion rétrospective…

Il insiste sur notre tendance à interpréter les événements en fonction de ce que nous connaissons déjà, du sens que nous souhaitons qu'ils aient et de notre incapacité à raisonner statistiquement, en acceptant l'idée de hasard.

Certains de ces biais peuvent être efficaces et pertinents dans un milieu naturel qui a vu l'évolution humaine, permettant une évaluation ou une action plus performante pour survivre, tandis qu'ils peuvent se révéler inadaptés à un milieu artificiel ou urbain.

Fruit de toute une vie de recherche aux confins de la psychologie et de l'économie, *Système 1/Système 2* dessine une théorie, qui offre des prolongements pratiques immédiats dans la vie professionnelle[36]. Ce qui apparaît comme essentiel, c'est d'identifier quel système est mobilisé dans les phases d'apprentissage et de décision. Il insiste sur plusieurs idées.

> La paresse du système 2

Le système 2 (plus réfléchi) est puissant, mais il ne faut pas le solliciter trop longtemps, car il s'épuise rapidement. Si on se concentre trop longtemps, on devient moins efficace et on n'a plus le goût de se forcer. Il semble par ailleurs que le système 2 consomme beaucoup de glucose.

> L'amorçage

L'amorçage est un des concepts qui reviennent le plus souvent dans son livre, car il peut prendre de très nombreuses formes. Un exemple simple est de demander à quel mot on associe PA_N. Si l'on parle de nourriture juste avant, le mot PAIN ressortira le plus souvent. Mais, si on parle d'oiseaux, ce sera le mot PAON qui viendra le plus souvent à l'esprit. Pire, un groupe qui parle de vieillesse (ou même seulement de mots qu'on y associe) marchera plus lentement dans un déplacement qu'un groupe dont les membres ont écouté une musique rythmée.

> L'illusion du souvenir et de la vérité

Le fait de montrer des noms fictifs à des personnes fera que, quelques jours plus tard, une forte proportion d'entre elles penseront, si on leur fournit une liste de noms avec un de ceux montrés plus tôt, que cette personne doit être célèbre. De même, une erreur répétée suffisamment de fois prend les apparences de la vérité.

> L'illusion de causalité

Le système 1 (intuitif et rapide) adore les histoires ! Il rebute à imaginer que des événements peuvent être corrélés par hasard. L'auteur mentionne entre autres que la capture de Saddam Hussein a servi à la fois d'explication à une hausse du Dow Jones un matin et à sa baisse le même après-midi ! Et que dire des convictions religieuses qui ont déjà servi d'explication aux bonnes récoltes et même de nos jours aux ouragans ! Cet attachement aux histoires et à la causalité expliquerait aussi la popularité des thèses conspirationnistes qui savent si bien donner un sens compréhensible à ce qui ne l'est pas.

> L'effet de halo

L'effet de halo est la tendance à accorder plus de crédibilité à une personne connue (ou ayant une belle apparence physique) qu'à une autre. Les artistes ou sportifs appréciés peuvent même convaincre des gens d'appuyer un parti politique plutôt qu'un autre, une opinion ou une option politique, même s'ils n'ont finalement aucune compétence particulière dans le domaine.

> Le COVERA (ce que l'on voit et rien d'autre)

Le système 1 a tendance à accorder beaucoup plus d'importance à ce qu'il voit (ou connaît) qu'à ce qu'il ne voit pas (ou ne connaît pas). Ce biais cognitif se manifeste entre autres par l'importance démesurée que l'on accorde aux opinions de nos proches ou aux anecdotes. Cela se manifeste

par exemple en pensant qu'il y a plus de chômeurs instruits que de chômeurs moins scolarisés, même si les données globales montrent, et de loin, l'inverse. Ce biais, avec celui de l'amorçage, est un des plus importants selon l'auteur qui y revient tout au long du livre.

> L'effet d'ancrage

En faisant tourner une roue de la fortune truquée qui ne donnait que des résultats fixes (65 et 10) et en demandant aux utilisateurs le nombre de pays d'Afrique et le pourcentage de ces pays qui siègent à l'ONU, ceux-ci ont donné un nombre disproportionné de réponses de 10 ou 65 aux deux questions… Le même phénomène s'observe quand une question suggère un chiffre précis : les réponses sont plus près de cette suggestion que de la réalité.

L'effet d'ancrage est utilisé fréquemment en négociation (d'affaires, dans la vente d'immeubles ou en relation de travail) avec des demandes qui visent à ancrer un niveau de la valeur dans l'esprit de la personne avec qui on négocie.

> L'effet de disponibilité

Après deux accidents d'avion ou attaques terroristes rapprochés, on aura ces événements en tête et on surestimera le danger qu'il s'en produise un quand on prendra l'avion. Il en est de même d'autres estimations de fréquence d'événements quand des exemples récents nous viennent à l'esprit.

> La régression vers la moyenne

Un entraîneur avait observé que, lorsqu'il réprimandait un joueur qui avait joué une mauvaise partie, il jouait mieux la suivante. À l'inverse, s'il avait le malheur de féliciter un joueur qui avait connu une bonne partie, celui-ci jouait moins bien lors de la suivante. Il a donc cessé de féliciter ses joueurs, mais a continué à les réprimander ! En fait, l'auteur montre que, si nous effectuons une performance au-dessus de notre moyenne, la probabilité est plus forte que notre prochaine performance soit inférieure à

la précédente (et vice versa), que l'on nous félicite ou pas (ou que l'on nous réprimande ou pas).

Les apports de Kahneman sont essentiels pour mesurer le fonctionnement de notre cerveau. Au cœur de la crise, nous devons par conséquent composer avec ces deux dimensions, le système 1 plus intuitif, émotionnel et réactif, et le système 2, plus structuré et rationnel, les deux étant fortement perturbés par le stress et les biais cognitifs, qu'ils soient attentionnels, liés au raisonnement, au jugement ou à notre personnalité.

Si l'on cherche à les regrouper et à les relier aux actions essentielles qui fondent notre capacité à agir (voir partie 1), nous prenons conscience de la dimension multifactorielle de l'impact des biais sur le processus de décision.

Action \ Biais	Attention-nels et mnésiques	Raison-nement	Jugement	Person-nalité
Mémoriser	++++	+	+	+++
Analyser les informations	+++	++	++	+++
Donner du sens	++	+++	+	+++
Décider	++	++++	++++	++
Agir	++	+	++	+++
Évaluer	+++	+++	+++	+++

Tableau 1. L'impact des biais cognitifs sur le processus de décision

Le bruit informationnel

Après les biais cognitifs, la contribution plus récente de Kahneman (en 2021) concerne l'impact du bruit informationnel. Cet apport enrichit la compréhension de nos difficultés à bien décider. Son livre, *Noise*[37], coécrit avec Olivier Sibony et Cass R. Sunstein, est une leçon pratique pour ce qu'ils appellent une meilleure « hygiène décisionnelle ». Pour eux, le bruit est une

source d'erreur aussi importante que les biais, et les humains sont mal équipés pour y faire face.

Le concept même de « bruit » proposé par les auteurs est très éloigné de sa définition originale en vieux français, « vacarme, perturbation, tumulte, rixe ». Au contraire, ils le décrivent comme un rôdeur, quasi invisible : « Dans les conversations publiques sur l'erreur humaine et dans les organisations du monde entier, le bruit est rarement identifié, notent-ils, la partialité est la star. Le bruit est un acteur secondaire, généralement en dehors de la scène. »

Le biais définit des déviations systémiques, il est cohérent et facilement définissable, alors que le bruit est ce que les auteurs appellent une « dispersion aléatoire ». Le biais représente la partie commune et partagée des erreurs. Le bruit représente cette dimension variable et spécifique des erreurs. Cette variabilité liée au bruit a un impact majeur sur l'origine d'injustices flagrantes. « Nous avons tous tendance à sous-estimer le bruit, parce que nous nous concentrons trop sur les préjugés », observe Olivier Sibony. Cependant, au fur et à mesure qu'ils accumulaient des preuves de l'existence du bruit dans des domaines aussi divers que les admissions dans les universités, la prise de décision dans les entreprises, l'embauche, la garde des enfants, la justice, l'analyse des empreintes digitales ou les prévisions économiques, les chercheurs ont pris conscience du besoin d'avoir à leurs côtés un juriste spécialiste des décisions publiques, et ont donc invité Cass Sunstein à se joindre à leur projet il y a trois ans.

Pour mieux comprendre le phénomène du bruit, nous pourrions donner l'exemple de l'évaluation des risques dans le secteur de l'assurance. Comme l'indique Olivier Sibony *:*

> *Les dirigeants de la compagnie d'assurances ont estimé que la différence médiane entre deux experts serait d'environ 10 %. Ils pouvaient s'en accommoder. Mais nous avons découvert que le chiffre était plus proche de 55 % ! C'est cinq fois plus ! En d'autres termes, le bruit est plusieurs fois supérieur à ce que les gens attendent ou à ce qui est jugé tolérable dans une organisation.*

Un autre exemple est fourni par les auteurs sur les décisions pénales : ils constatent plus de trois années et demie de différence de condamnation pour emprisonnement sur des cas similaires. Il ne s'agit pas d'une question

de liberté d'appréciation, mais d'un problème systémique avec un impact majeur sur le fonctionnement de la société.

Les audits de bruit

Les trois auteurs proposent donc des méthodes pour aider les dirigeants à réaliser des audits de bruit destinés à améliorer les prédictions et les décisions de groupe. Ils proposent également une liste de questions permettant d'éviter les erreurs :

– les alternatives ont-elles été pleinement envisagées, et les preuves qui les soutiendraient ont-elles été activement recherchées ?
– des données ou des opinions inconfortables ont-elles été supprimées ou négligées ?

Enfin, en conclusion de ces travaux, les chercheurs proposent des outils pratiques pour faire face au bruit dans les organisations. Cette « hygiène décisionnelle », selon Olivier Sibony, consiste à « combattre le bruit chaque jour, comme une bataille pour l'hygiène dans un hôpital où vous devez absolument vous laver les mains ».

Ce travail est publié à un moment où la pandémie de Covid-19 a ébranlé les convictions du monde entier, exacerbant ainsi ce sentiment de vivre dans une loterie permanente. La réaction différenciée des pays européens à un même événement, la crise Covid, met en lumière le poids majeur du bruit. Malgré un objectif commun, sauver des vies, les autorités sanitaires de chaque pays ont pris des décisions différentes. Nous ne savons pas qui a raison et qui a tort, mais, si leurs conclusions sont différentes, elles ne peuvent pas toutes avoir raison.

Un des outils proposés par l'équipe de Kahneman, le *Mediating Assessments Protocol*[38], distingue six étapes préparatoires à la décision. De manière étonnante, ces étapes ressemblent beaucoup aux travaux réalisés à l'École de guerre pour planifier l'engagement militaire, notamment avec l'étape de confrontation des options. Ces idées consistent à laisser du temps à

l'étude des diverses options, y compris celles jugées irréalistes de prime abord, puis à les confronter.

---

36. D.H.T., *À propos de* Système 1/Système 2 *de Daniel Kahneman*, www.inlibroveritas.net, 2013.
37. « A Noisy judgement is : *1. Some judgments are biased ; they are systematically off target. Other judgments are noisy, as people who are expected to agree, end up at very different points around the target. 2. Wherever there is judgment, there is noise—and more of it than you think.* »
38. *Mediating Assessments Protocol* : six principes que les organisations ou les individus doivent adopter s'ils veulent minimiser le bruit. 1) Accepter que les décisions concernent les faits et non l'expression individuelle. 2) Penser statistiquement et adopter un point de vue extérieur sur le problème. 3) Structurer le jugement en tâches indépendantes : cela évite le problème de cohérence excessive, où les gens déforment des informations qui ne correspondent pas à une histoire émergente. 4) Les décideurs doivent résister aux intuitions prématurées. 5) Prendre les jugements indépendants de plusieurs juges et en tenir compte. 6) Privilégiez les jugements relatifs, qui ont tendance à être moins bruyants.

18
Fiabiliser le processus de décision

L'hygiène décisionnelle est une pratique de bon sens. Elle offre un cadre plus favorable à la prise de décision. Le guide, comme le gestionnaire de crise, est au carrefour des possibles : s'engager sur l'arête, s'arrêter, opérer un demi-tour, accélérer... Le choix suppose un jugement au sens de la « faculté de comprendre les choses *in situ* et dans leur complexité », autrement appelé « écologie de la prise de décision[39] » décrite par Gary Klein et reprise à sa manière par Érik Decamp dans la partie précédente. Ce courant de recherche des années 1990 fonde une théorie naturaliste de la décision centrée sur les situations d'urgence à forts enjeux.

L'intuition au service de la décision

Dans cette perspective, la décision n'est plus appréhendée comme le résultat d'un choix entre plusieurs options abordées de façon analytique (notamment avec l'identification des différents états de la nature, les choix possibles en fonction de la comparaison des alternatives, puis d'une sélection rationnelle d'un des choix), mais comme une évaluation de la situation donnant lieu à une solution, qui résulte directement d'un processus de reconnaissance de la situation identifiée en fonction des expériences antérieures vécues.

En situation d'urgence, le processus de décision quasi instantané est issu du croisement d'une perception et d'une expérience passée basée sur l'intuition. Selon Gary Klein, l'intuition constitue la manière avec laquelle nous traduisons nos expériences en compréhension de la situation, puis en décision.

Néanmoins, cette intuition ne peut à elle seule expliquer le « mystère » de la prise de décision en situation d'urgence qui, me semble-t-il, découle d'un ensemble complexe de déterminants.

Lors de l'accident ou de la crise, guides et gestionnaires de crise devront non seulement gérer l'événement en lui-même, mais également appréhender les comportements de chacun des individus, y compris le sien, qui, sous stress, peuvent développer des conduites atypiques ou pathogènes. De ce fait, ils doivent être à la fois leaders, c'est-à-dire se positionner en tant qu'expert et décideur, mais ils doivent également réduire les tensions internes au groupe, mettre en confiance, déléguer avec pertinence, être des « encourageants » vis-à-vis des membres du groupe en « calant leurs pas sur le pas des plus faibles ». Leurs trois missions principales sont d'anticiper, de coopérer et d'innover.

La crise révèle les hommes et les organisations dans leur profondeur. Elle révèle à la fois ce qui a été construit préalablement par la création d'un pacte de confiance, d'un esprit d'équipe, d'une solidarité indicible fondée sur la vérité de soi, mais également la capacité groupale de construire *ex abrupto* des solutions originales, en développant une certaine capacité à sortir des chemins balisés et sécurisés et à exprimer son intuition. En effet, prendre une décision en quelques secondes pour sauver sa vie et celle de ses clients ou de son entreprise nécessite la conjonction de réflexes issus de règles formatées et de routines, mais également de créativité et d'innovation qui permettent de construire « à chaud » la solution idoine salvatrice.

J'avais beaucoup aimé les travaux de Christian Morel publiés dans cette série de livres *Les décisions absurdes* et ses efforts pour établir des métarègles de la fiabilité. Quand j'ai découvert ces règles, je me suis rendu compte qu'elles définissaient assez bien les efforts que les pelotons de gendarmerie de haute montagne (PGHM) avaient conduits depuis des décennies pour faire émerger une compétence collective en s'adossant à des principes identiques. Cette rencontre entre la pratique opérationnelle et la recherche était très encourageante pour se dire que ces métarègles étaient pertinentes.

Pour lui, si ces principes supérieurs sont entretenus et vivants, les organisations augmentent leur niveau de fiabilité.

Les métarègles de Cristian Morel

> La collégialité

Dans les moments critiques, le pouvoir de décision doit se déplacer vers ceux qui savent et sont proches des opérations. La décision collégiale est alors privilégiée par rapport à la décision hiérarchique. Les subordonnés doivent corriger le détenteur de l'autorité si nécessaire. Le rôle clé du chef est de définir et d'expliquer l'objectif global, l'esprit dans lequel l'action doit être engagée et poursuivie. Il intervient aussi dans l'apport de ressources. Dans les soins par exemple, lors de l'agitation d'un patient ou d'une visite à domicile complexe, ce sont les soignants présents qui décident, en ayant en tête l'objectif global de la prise en charge.

> Le débat contradictoire

Partie intégrante du processus de décision, le débat contradictoire peut prendre des formes diverses : procédure dite de « l'avocat du diable » (tout processus fort de contestation constructive d'un projet de décision), examen d'une contre-proposition minoritaire, recueil des avis de « candides ». Ce débat n'est pas naturel, il doit être organisé, doté de moyens en temps, en lieu et en personnel. Il fait l'objet d'une formalisation. Plus une prise en charge est complexe, plus elle doit être débattue.

> Le contrôle du consensus

L'authenticité du consensus doit être vérifiée. Le consensus pour le consensus n'a guère d'intérêt. Il peut être médiocre, voire franchement délétère. Le fait que chaque participant dispose d'un droit de veto, formel ou informel, favorise l'examen contradictoire. Il faut se garder des effets de polarisation qui nivellent la délibération (on se rapproche des positions radicales pour ne pas s'isoler du groupe), du paradigme d'Asch (on se range à l'avis majoritaire du groupe même quand celui-ci s'appuie sur des données manifestement erronées), des biais de confirmation (on ne retient que les informations qui confortent nos opinions). La communication silencieuse

qui naît des supputations de chacun sur ce que pensent les autres crée des malentendus et nourrit l'illusion d'unanimité. La dissimulation des désaccords par crainte de mécontenter le chef est un effet pervers classique auquel il convient de rajouter les effets induits par les règles bureaucratiques (transmission au chef sans redondance : « On a transmis au chef, à lui de s'en débrouiller ! »).

> L'interaction généralisée : briefings et débriefings

Les acteurs s'informent mutuellement en permanence de façon croisée et redondante. Ils effectuent des briefings et des débriefings, et contrôlent ainsi leurs actions de façon croisée. Cette interaction généralisée est en même temps éducative et formative. Elle est entretenue par les mécanismes de socialisation propres à l'entreprise. La redondance n'est pas perçue comme une perte de temps mais comme un facteur de fiabilité.

> Le contrôle des interstices

La mode est aux coopérations et aux organisations matricielles, à la filialisation, à la séparation des fonctions, à la mutualisation, à l'externalisation, à la sous-traitance, aux réseaux... Toutes ces opérations créent entre les différentes fractions d'organisations des interstices, sources de fragilité, d'erreurs, d'accidents... Ces interstices n'ont pas que des avantages, ils ont un coût en termes de perte d'informations et de compétences qui doivent faire l'objet d'une attention particulière. La transversalité doit être assurée autant par des processus d'intégration que de communication renforcée.

> La non-punition des erreurs

Le principe de non-punition des erreurs est appliqué pour favoriser la remontée des informations sur les causes plus profondes. Le risque de punition a tendance à dissuader les acteurs de révéler les erreurs qu'ils ont commises. Seule la faute intentionnelle à but personnel est sanctionnée. Les rapports d'erreurs sont autant que possible anonymes ou « désidentifiés ». La

connaissance des mécanismes ayant conduit à l'erreur est seule recherchée afin d'éviter d'autres événements indésirables.

> La rigueur jurisprudentielle

La fiabilité ne peut être obtenue sans règles (procédures, standards, consignes, bonnes pratiques professionnelles, etc.), et en même temps des écarts aux règles sont inévitables en raison de l'indétermination et de l'aspect évolutif des situations. La contradiction entre le respect des règles et les écarts inévitables est résolue non par la dissimulation de ces écarts, mais par le débat interne (briefings, débriefings, analyse des pratiques professionnelles) qui tranche sur ces débats. Cela se traduit par une rigueur jurisprudentielle (évolution de la règle, nouvelle règle, écart admis à titre exceptionnel, écart refusé mais versé dans le corpus des retours d'expérience, écart refusé).

> Le renforcement de la communication linguistique et visuelle

Les communications sont sécurisées par des répétitions, des standardisations, des confirmations et des explicitations verbales ainsi que par des éléments visuels. Une caractéristique de ce renforcement est qu'il doit être parcimonieux afin de ne pas noyer sa force et sa visibilité dans du bruit que nul ne perçoit plus.

> Le retour d'expérience

Les événements indésirables et positifs sont analysés et diffusés. L'analyse, qui engage chacun et pas seulement un vague référent qualité isolé dans un bureau de l'administration, met autant l'accent sur les facteurs humains que sur les mécanismes systémiques. Une sélection des retours d'expérience significatifs est effectuée afin de leur donner la priorité dans la diffusion. Il leur est donné un caractère pédagogique. Les cadres ont un rôle important à jouer dans ce domaine.

> La formation aux facteurs humains

Les individus sont formés aux mécanismes cognitifs, psychologiques et sociologiques qui entravent ou facilitent les prises de décision et les processus organisationnels environnants. Cette formation aux facteurs humains est aussi pratique que théorique.

Ces métarègles constituent donc une véritable contre-culture. Elles vont à l'encontre des idées habituelles en matière de décision et d'organisation. Elles prennent à contre-pied les doctrines classiques du management, de la pensée politique et les croyances ordinaires du grand public. Elles mettent notamment en cause l'idée que les processus et la certification fixent une procédure par laquelle une organisation est déclarée conforme à un référentiel. Mais la certification ne garantit en aucun cas la fiabilité d'une organisation.

Toute décision dans l'urgence projette le décideur, qu'il soit guide ou gestionnaire de crise, dans un temps accéléré, avec l'impératif d'agir dans la hâte, car l'attentisme ou même le long délai de réflexion dont il souhaiterait disposer ne sont plus de mise, alors que les altérations et les destructions demandent secours et réparation, que la dégradation de la situation progresse, que la menace continue de s'exercer, brandissant ses enjeux majeurs. Cette décision révèle aussi les hommes et l'organisation dans leur profondeur.

L'émergence d'un consensus véritable

L'ajustement devient donc perpétuel entre une action en cours et la nécessité de continuer à donner du sens aux décisions en anticipant des scénarios et les actions possibles.

Contrairement aux idées reçues, le décideur n'a pas à être le « pilote » d'une équipe de crise. Conscient des enjeux, de sa responsabilité, mais aussi de ses propres limites, il doit à la fois favoriser un fonctionnement collectif, formaliser sa vision et ses attentes, et enfin arbitrer entre les actions qui lui sont proposées. Le fonctionnement collectif doit permettre au décideur d'assumer ses décisions en s'appuyant sur une variété de regards et

d'analyses. Rien n'est plus dangereux que la gestion de crise par l'expertise. Elle ampute généralement la réflexion d'un pan entier de compréhension de ce qui se passe ou pourrait se passer. Elle occulte les interactions qui peuvent exister entre les domaines impactés par la situation.

Nul être humain n'est capable, seul, de faire face à une situation d'un tel niveau de complexité : la prise en compte de ces temps si différents dans un environnement sous pression surexpose le décideur à des biais cognitifs et perceptifs, très connus des spécialistes. Un pilotage en situation de crise impose donc une méthode de travail et un fonctionnement collectif propice à l'émergence d'un consensus véritable.

Ce dernier est utilisé dans les équipes de secours en montagne comme dans les forces spéciales ou au GIGN pour lever l'ensemble des doutes que les membres de l'équipe peuvent soulever. Pour faire émerger ce consensus véritable, chaque membre de l'équipe, dans un ordre préétabli et judicieux, va exprimer son analyse de la situation et présenter sa solution. Au fil des prises de parole, le scénario d'action se construit et le chef d'équipe intervient en dernier pour valider et consolider le consensus. Ce principe pour élaborer le consensus véritable peut s'appliquer à de nombreuses organisations en situation de crise. Si une organisation s'engage dans l'action avec le plus haut niveau de consensus, elle évitera de multiples conflits de loyauté.

Le gestionnaire de crise est neutre et intègre : il doit rapporter honnêtement les informations ou les avis sur un sujet sans les modifier pour les rendre acceptables. Chaque acteur doit aussi pouvoir exprimer son accord, ou son désaccord, quel que soit le niveau du décideur, mais, une fois la stratégie posée et actée, chacun doit se conduire de façon loyale afin d'atteindre les objectifs assignés : il n'y a pas d'intérêts individuels au sein d'une équipe de crise.

La fonction cruciale de l'anticipation

Enfin, la cellule de crise travaille avec méthode et anticipe. Réfléchir aux futurs possibles, proposer des scénarios et synthétiser l'ensemble pour favoriser la décision, le tout dans un temps contraint, exige l'acquisition de

pratiques professionnelles spécifiques à la réflexion et à l'anticipation. Le suivi des actions engagées et la détection de signaux « faibles » imposent souvent d'adapter les décisions.

La clef est alors de rechercher un fonctionnement en circuit décisionnel court, et de savoir repérer les enjeux de pouvoir entre des acteurs parfois peu visibles. Pour pouvoir répondre à la complexité et à la volatilité de la situation, la cellule de crise doit fonctionner de manière synchrone avec la cinétique de crise et adopter une méthode lui permettant d'organiser en permanence la réflexion et proposer en temps réel au décideur plusieurs options.

Cette fonction « anticipation » doit être protégée des pressions opérationnelles, médiatiques et émotionnelles pour garder la tête froide et se projeter vers la sortie de crise en scénarisant les possibles de manière ouverte et sans pression. Identifier les facteurs clefs de sortie de crise est sa mission essentielle. Ce travail doit être conçu sur la base d'objectifs concrets et précis à qualifier. C'est un exercice complexe qui nécessite de l'entraînement.

---

39 Gary Klein a publié de nombreux travaux sur le thème de *Naturalistic Decision Process*.

19
Un modèle mental itératif pour mieux anticiper

Nous arrivons ici aux fondamentaux de la structuration de la décision en temps de crise.

Au-delà de la planification, la création de modèles mentaux permet de dépasser la modélisation classique pour ouvrir la pensée à une intelligence collective et situationnelle. Agir dans un cadre ne signifie pas dérouler un plan de manière cursive. La clef du succès est la dimension itérative de l'animation : aucune décision n'est arrêtée définitivement. Le modèle propose des itérations, pose des options, engage l'action, ajuste, mais selon un ordre cohérent et dans une temporalité que le gestionnaire de crise va définir et piloter. Son rôle majeur est d'être le gardien du temps et de l'itération : le véritable « maître des horloges », c'est lui.

Les étapes du modèle permettent d'aborder la crise dans sa dynamique propre en lien avec les risques encourus, appelée cindynique, et de proposer un modèle mental simple et efficient.

La pensée itérative

Ainsi, en première approche réactive, nous pourrions proposer un modèle mental itératif pour faire face à un événement de type avalanche ou catastrophe. L'itération est une idée simple de révision des options selon une temporalité définie par le gestionnaire de crise. La décision n'est pas cursive et irrévocable, elle est itérative et ajustable. Cela impose de définir les cycles de révision de la décision pour éviter une trop grande instabilité. À quel rythme l'organisation est-elle capable de s'ajuster sans défaillir ? On sous-

estime les capacités d'adaptation des organisations en général, car les routines et les processus ont pris le dessus.

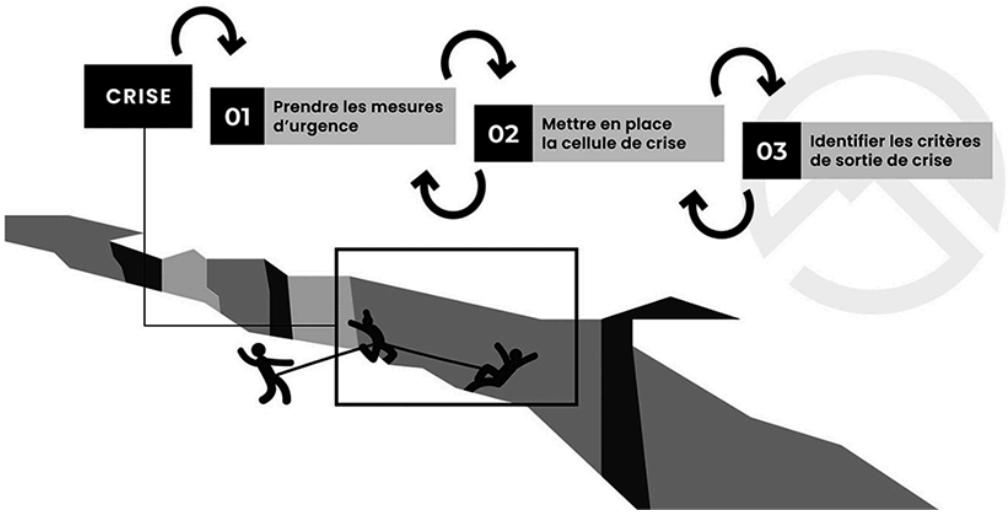


Figure 13. Processus de décision itératif

Pour élargir cette réflexion, et toujours de manière simplifiée, une crise peut se représenter sous la forme d'une courbe qui débuterait par des artefacts, les signaux précurseurs (ou les signaux faibles, mais ce mot est ambigu, voire dangereux), pour se poursuivre par une cristallisation des faits, qui conduisent ensuite à une accélération des actions pour endiguer l'événement (avec plus ou moins de réussite), puis par le franchissement du pic de crise, pour revenir progressivement vers une « normale » toujours différente de la situation antérieure à la crise.

Nous avons observé ainsi l'usage de ce type de courbes pour communiquer vers le grand public lors de la crise Covid. Une crise sanitaire correspond à cette modélisation, mais en réalité toutes les crises peuvent correspondre à cette modélisation (catastrophe naturelle, cyberattaque, crise économique, crise politique, etc.). Seules les cinétiques, les intensités et la multiplicité des crises vont impacter le modèle, mais les principes resteront identiques.

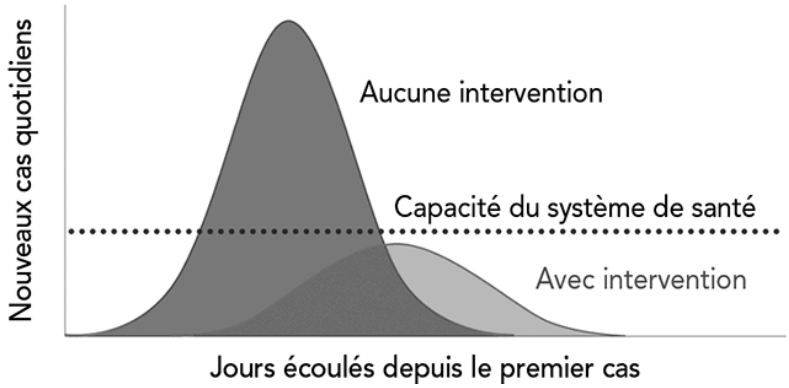


Figure 14. La stratégie des gouvernements : « aplatir la courbe » (!)

Cette représentation de la crise, qui illustre l'importance de ralentir la propagation du virus afin que le taux d'infection ne dépasse pas la capacité des systèmes de santé, est intéressante, car elle offre une lecture globale depuis l'entrée jusqu'à la sortie de crise.

La question qui vient immédiatement est : « Que puis-je faire face à cette dynamique de propagation pour gérer ce type de situation ? »

Lorsque j'ai vécu comme chef d'opération l'avalanche de Montroc en 1999, je me suis demandé quels étaient les essentiels qui structurent le leadership en situation de crise ?

Cette avalanche avait balayé un hameau dans le haut de la vallée de Chamonix. Vingt chalets furent détruits et nous devions déplorer douze personnes décédées. Cet événement avait bousculé les repères habituels de la gestion d'un événement piloté par une seule entité de sauvetage, en l'occurrence le peloton de gendarmerie de haute montagne (PGHM).

La crise de Montroc nécessitait en effet une action interservices et interministérielle complexe, qui croisait la responsabilité d'un maire (responsable de la salubrité publique et de la protection des populations), d'un préfet garant de la réaction de l'État lors d'une catastrophe d'ampleur, des différents chefs de service concernés et, bien sûr, les attentes de la population.

Certes des plans préexistaient : plan Novi (nombreuses victimes), plan Blanc (plan d'intervention médical) ou plan spécifique Avalanche. Mais nous étions à la croisée de ces plans (les interstices de Christian Morel) avec le besoin de retrouver une cohérence dans la conduite des opérations. Une

crise se caractérise toujours par l'inadéquation des plans comme solution miracle à une problématique. Les plans aident à réagir, mais doivent s'adapter au réel. Et pour cela, il faut comprendre la forme du modèle mental de la crise.

C'est dans ce contexte que j'ai cherché à construire un modèle simple pour que nous puissions former des chefs d'opérations flexibles et réactifs, aptes à anticiper, mais aidés par ce cadre mental adapté à toute forme de crise.

Les six étapes du modèle

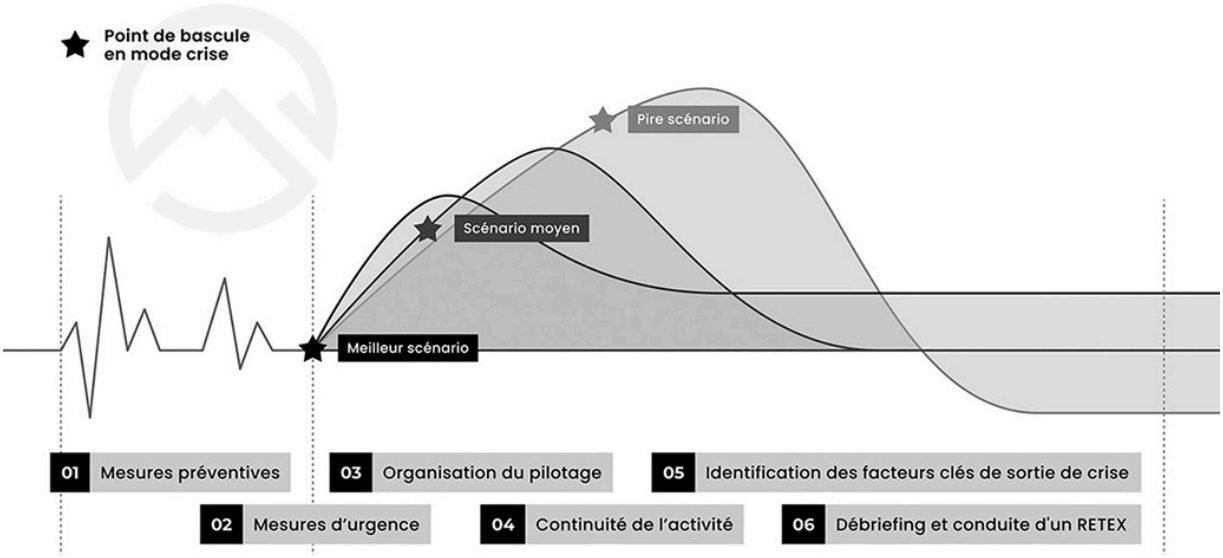


Figure 15. Schéma de la crise

Ce modèle mental permet donc de visualiser les six étapes clés et les actions à conduire pour faire face à une crise. On distingue bien que plus le décideur tarde à basculer en mode crise, plus l'amplitude de la crise est importante.

> Phase 1 : capter les signaux faibles et prendre les mesures préventives

Cette phase est déterminante. Elle se situe en amont de la crise proprement dite. Une organisation qui capte les signaux faibles et prend des mesures préventives pertinentes va réduire l'impact de la crise. Cela s'adosse à un solide système de veille et d'alerte avec des ressources dédiées pour écouter le bruit informationnel et en extraire les informations critiques ou dirimantes[40]. Ces informations doivent circuler librement et rapidement vers les cercles de décision.

> Phase 2 : prendre les mesures d'urgence

Malgré la mise en place d'un solide système d'alerte, la crise survient et surprend l'organisation. Avant de constituer une cellule de crise, il est fondamental de réagir dans l'urgence et de prendre les premières mesures de sauvegarde pour éviter la propagation rapide du phénomène (incendie, inondations, pandémie, etc.).

Souvent, ces mesures vont couvrir quatre grands domaines d'action :

– analyser et comprendre la nature de l'événement, ses causes racines et les risques associés ;
– protéger : du sur-accident, de la propagation de l'événement. Endiguer, contenir, limiter, circonscrire, prescrire ;
– alerter : prévenir les parties prenantes et les autorités, diffuser l'information aux populations, aux acteurs concernés, mettre en préalerte des ressources additionnelles ;
– secourir : agir dans l'urgence si besoin pour porter assistance à des victimes ou à des biens physiques ou moraux, engager les ressources adaptées pour sauvegarder ou secourir.

> Phase 3 : structurer le pilotage et mettre en place la ou les cellules de crise

La crise dépasse souvent les capacités habituelles de pilotage et le modèle d'organisation du temps de « paix » (la normalité) perd en stabilité. Dès lors que les mesures d'urgence sont engagées, il faut donc renforcer la

structure de pilotage et de gouvernance en temps de crise et garantir la continuité (H24).

Cette structure, que l'on appelle la cellule de crise, est toujours constituée de quatre fonctions :

– opération : cette entité coordonne les actions de terrain ;
– décision : cette entité est gardienne de la qualité des décisions et de l'animation de la cellule de crise ;
– communication : cette entité assure la fluidité de la communication interne et externe ;
– anticipation : par une analyse systémique des risques, cette entité scénarise les futurs et propose des actions préventives, définit les facteurs clefs de succès et propose aux décideurs des options.

Souvent, il est utile de créer deux cellules de crise : une au plus près de l'événement pour coordonner les opérations, l'autre en retrait pour gérer le temps long et porter la vision stratégique.

Dans une cellule de crise, un rôle est déterminant, celui du coordinateur qui n'est jamais le chef des opérations ou le dirigeant, mais une personne qualifiée, neutre et non impliquée sur le plan de la responsabilité, apte à gérer la globalité, dotée de qualités d'animation, d'intelligence collective, et surtout loyale… Cela fait beaucoup de qualités, mais c'est pourtant ce qui est souhaitable.

> Phase 4 : garantir la continuité de l'activité

Une crise qui monopolise 100 % des ressources d'une organisation risque de générer une autre crise. La mise en place d'un plan de continuité permet de conserver le maximum des secteurs en fonctionnement sans en altérer la dynamique. C'est la finalité de ce travail sur la continuité de l'activité.

> Phase 5 : anticiper les facteurs clés de la sortie de crise

C'est dans cette étape que se distingue, selon moi, le bon gestionnaire de crise de celui qui agit en réaction (et donc en retard). C'est aussi la mission la plus complexe à animer, celle de scénariser les futurs en ouvrant les options, en croisant les risques et en modélisant plusieurs scénarios qui sont présentés au décideur. La fonction « anticipation » est une fonction essentielle qui, comme le joueur d'échecs, s'attache à déclencher le « coup d'avance », à scénariser, à scruter les risques cachés, à traquer les dissonances. À innover aussi.

> Phase 6 : débriefer, conduire un retour d'expérience

Pour boucler la boucle de la crise, il faut bien sûr féliciter les équipes, débriefer, écouter les émotions (*defusing*) et conduire un retour d'expérience qui permet de proposer un plan de correction et d'ajustement. Il existe de nombreuses méthodes pour structurer un retour d'expérience. Le feedback en est la forme la plus élémentaire, mais elle est loin d'être suffisante.

---

40. Une information dirimante est une information clé, diluée dans le bruit informationnel, qui va constituer un obstacle incontournable (exemple, pour la Covid, la capacité du système de santé en lits de réanimation).

20
Savoir clôturer la crise

Savoir clôturer une crise passe par une étape importante : le retour d'expérience et la préparation du rebond.

Réussir un retour d'expérience n'est jamais simple, car cela suppose un courage intellectuel du dirigeant pour regarder la chaîne de causalité des événements avec lucidité et en responsable, au risque d'être mis en cause. C'est assumer son rôle de dirigeant.

Je voudrais vous partager ici une histoire douloureuse.

9 mars 2013, massif du Mont-Blanc. Sébastien Thomas, responsable du pôle « secours » du Centre national de formation des gendarmes de haute montagne de Chamonix, chute en crevasse dans la vallée Blanche lors d'une dépose en hélicoptère et se tue sur le coup. Il était en reconnaissance pour préparer un exercice de sauvetage dans le cadre d'une visite institutionnelle. Il était l'un des référents techniques nationaux et réputé pour son grand professionnalisme. En dépit du haut niveau d'expertise des unités de secours en montagne de la gendarmerie, cet accident d'une banalité effarante sonne comme une irréconciliable mise en garde sur la fragilité humaine, individuelle et collective, face à la gestion des risques et à la décision. En tant que responsable hiérarchique de Sébastien, ce drame m'imposait une démarche de retour d'expérience pour aller au-delà des premières analyses et comprendre en profondeur la nature de cet accident. Comment un expert reconnu, guide de haute montagne et secouriste averti, pouvait-il commettre une telle erreur comportementale ? Comment une organisation professionnelle de secours en montagne pouvait-elle laisser une telle faille dans ses mécanismes et ses filtres internes ? Un glacier comporte des crevasses, chacun le sait. Se faire déposer en hélicoptère sur un glacier revient donc à se faire déposer sur un champ de mines en zone de guerre. Comment l'expérience du PGHM, unité opérationnelle sans cesse

confrontée à ce risque depuis plus de soixante ans, a-t-elle pu laisser s'évaporer sa vigilance collective ?

La perte de vigilance

Ce que je voudrais partager ici, c'est avant tout une mise en garde contre la routine, la confiance aveugle envers les experts, la perte de vigilance individuelle et collective, l'irrationnel de chacun de nous, la banalisation des pratiques, l'optimisme aussi. Je pourrais me contenter de décrypter les erreurs individuelles et me rassurer sur la fiabilité des processus et la force de l'organisation. Par le passé, j'ai d'ailleurs décrit à plusieurs reprises les clés de ce modèle performant qui bénéficie d'une réputation mondiale. J'avais alors décortiqué les éléments majeurs de cette efficacité opérationnelle en évoquant la cohérence et l'intégration des compétences, la cohésion et la force de l'équipe, la préparation et l'entraînement permanents, les processus de décision et d'anticipation. Une équipe de psychologues de l'université de Reims était venue disséquer l'équipe pour décrire les mécanismes d'adaptation au stress et illustrer la force du modèle.

Et pourtant...

Derrière ces forces et ce savoir-faire collectifs se nichent plusieurs faiblesses majeures, notamment l'impact des biais cognitifs et des deux vitesses de la pensée parfaitement expliqués par Daniel Kahneman. Lorsque nous avons commencé l'analyse approfondie de l'accident de Sébastien avec l'aide d'une spécialiste de la gestion des risques, elle-même externe à l'équipe, nous avons progressivement pris la mesure de la faiblesse de notre lecture des événements. Parmi les trente actions chronologiques qui se sont succédé entre le moment d'initier cette mission de reconnaissance et l'accident proprement dit, plus de dix apparaissaient comme non conformes au bon usage. Cette succession de petits glissements comportementaux ou d'aménagements des processus semblait ahurissante : 30 % de non-conformité au sein d'une organisation experte, qui utilise des hélicoptères, des équipes médicales et qui porte secours à des personnes en détresse en montagne, ne pouvaient que nous stupéfier.

La première lecture collective de l'événement avait surtout mis en avant la dimension incompréhensible de l'accident en centrant la responsabilité majeure sur Sébastien lui-même. La deuxième lecture, plus systémique, mettait en exergue la fragilité de la vigilance partagée. Dès lors que la confiance est accordée à un expert, la vigilance s'estompe pour le reste du groupe, et la plupart des filtres de sécurité deviennent caducs et inopérants.

Vers une organisation apprenante

Après ce travail analytique, il devenait impératif de changer la culture interne de l'organisation : franchir le cap d'une organisation centrée sur l'expertise technique, les processus, l'entraînement individuel et collectif, pour s'orienter vers une organisation plus vigilante, plus interactive et autonome, qui sache mieux décrypter les risques, qui renforce constamment son esprit critique positif et apprenne à tirer les enseignements de ses actions. Il s'agissait de bâtir une organisation apprenante qui se nourrisse de l'expérience et qui capitalise le potentiel d'apprentissage. Il fallait aussi créer un aiguillon, c'est-à-dire un regard tiers qui stimule en permanence et questionne l'organisation de manière libre et critique. Toute organisation s'installe dans sa routine et perd progressivement de sa vigilance, c'est un fait objectif… implacable.

Au-delà de ce retour d'expérience complet et riche d'enseignements, cet événement a permis aussi de mesurer la force du collectif qui s'était patiemment soudé depuis des années. Chacun des membres de l'équipe, y compris les personnels de soutien, a été solidaire et fraternel. Nos destinées étaient liées, nous avons fait face à ce drame ensemble : sans cécité, sans distorsion, encordés dans un rapport de vérité.

Rebondir après la crise

Quand le retour d'expérience s'est achevé par un plan d'action concret, il vient encore une autre étape : le rebond. La crise est un formidable accélérateur des transformations.

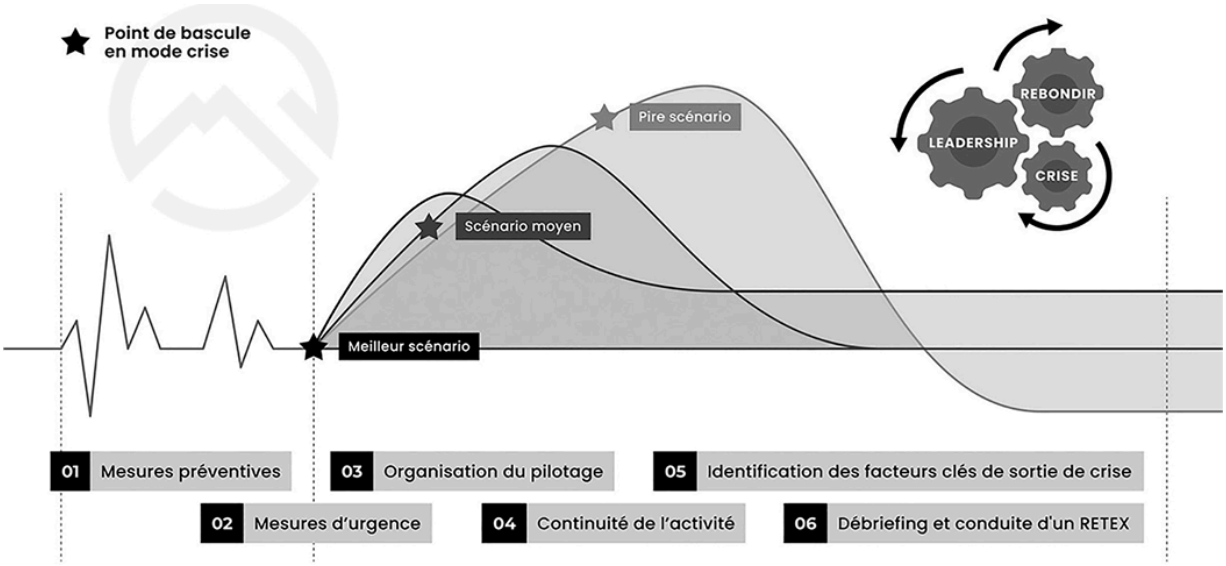


Figure 17. Au sortir de la crise

Comment rebondir et faire émerger un nouveau style de leadership ? Comment mesurer et comprendre les changements ? Comment prendre place dans la « nouvelle normalité » ? Les équilibres nouveaux ouvrent des opportunités à saisir. Et, malgré la fatigue, le dirigeant doit encore mobiliser toute son énergie pour accompagner ce moment crucial. Un pays ou une organisation qui a bien géré une crise, mais qui n'a pas concentré ses efforts sur la sortie de crise, risque de rater son rendez-vous avec l'histoire.

Franchir le crux

DE LA MONTAGNE À L'ENTREPRISE

Faire face à la crise

en « premier de cordée », c'est :

- Comprendre l'impact des biais cognitifs, du bruit et du stress sur la qualité des décisions au sein d'un groupe.
- Comprendre et appliquer les métarègles de fiabilité des décisions.
- Construire et mobiliser des modèles mentaux qui structurent la réaction collective et favorisent la résilience de l'organisation.
- Structurer et animer une cellule de crise et, notamment, la fonction « anticipation » conçue pour scénariser les actions sur le temps long.
- Faire émerger un consensus véritable.
- Conduire l'action de terrain en conservant sa liberté de manœuvre.
- Apprendre de ses erreurs et préparer le rebond.

PARTIE 5
Développer un leadership durable et résilient

© David Rastouil

« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre. Tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre. »

Antoine de Saint-Exupéry

Nous arrivons dans la dernière étape de notre voyage montagnard, cette *learning expedition*, certes de papier, mais concrète et nourrie de récits alpins pour comprendre ce qui pourrait qualifier un leadership résilient et durable.

Successivement, nous avons réfléchi au choix d'un sommet (partie 1), mis en place une stratégie d'ascension et décrit les styles de leadership (partie 2), précisé l'idée d'écologie de la prise de décision et identifié les qualités intrinsèques du « bon » guide (partie 3), compris les déterminants, les modèles mentaux et les clefs d'une décision fiable en situation de crise (partie 4).

Ce cheminement nous emmène à une synthèse pour faire émerger ce leadership situationnel, durable et résilient, que les guides et les secouristes de haute montagne mettent en action depuis plus de deux siècles.

Souvenons-nous de cette phrase de René Daumal qui nous guide depuis le départ : « L'alpinisme est l'art de parcourir les montagnes en affrontant les plus grands dangers avec la plus grande prudence. » Et d'ajouter : « On appelle ici art l'accomplissement d'un savoir dans une action. »

Alors, essayons de préciser comment « accomplir un savoir dans une action » et de rendre explicites les essentiels de cette idée de « guider en premier de cordée ».

Nous avons mesuré à quel point la métaphore aide à comprendre la complexité des enjeux. Elle nous raconte des histoires qui ancrent le réel dans une narration. C'est ainsi que les Anciens transmettaient la sagesse, par la poésie, le mythe et le récit. D'Homère aux fables de la Fontaine, quoi de plus puissant qu'une métaphore pour transmettre et comprendre ? Nous

avons choisi de cheminer avec Gabriel Paccard et Jacques Balmat au mont Blanc, Sir Hunt, Sir Hillary et Tenzing à l'Everest, Walter Bonatti et Roger Frison-Roche aux Drus, Élisabeth Revol au Nanga Parbat… Chaque ascension et chaque accident sont un livre ouvert.

Nous pouvons maintenant aller gravir l'aiguille Verte, cette montagne sur laquelle « on devient alpiniste », disait Armand Charlet, professeur-guide à la compagnie de Chamonix.

Cent heures de solitude avec Gaëlle Cavallié

À 6 heures 30, ce samedi 18 mai 2013, il reste à peine quelques minutes avant que le brouillard n'enveloppe l'hélicoptère et mette un terme définitif aux recherches. Dans la machine, chacun s'applique à scruter centimètre par centimètre le couloir de neige. À un instant, une forme humaine sort de la neige face à Richard Gilles, le pilote. L'apparition n'est pas une hallucination. Jeff Mercier, le secouriste, est immédiatement treuillé. Une main d'outre-tombe sort de la crevasse : « Spontanément, je m'agrippe à la jambe du secouriste ; dans un élan de compassion, il prend ma main dans son gant chaud sec et rassurant. Je n'oublierai jamais cette main. »

Gaëlle Cavallié ne s'en doute pas, mais à quelques mètres au-dessus d'elle, les yeux du pilote s'embuent d'émotion. Elle a 21 ans et se bat pour survivre depuis quatre jours dans la tempête à 3 900 mètres d'altitude. Cent heures de solitude au sommet du couloir Couturier à l'aiguille Verte. Chacun mesure le miracle. Elle ignore que Richard Gilles n'a cessé de scruter le ciel pour traquer la « fenêtre météo » annoncée par les prévisionnistes. Après un premier survol, il a aussi pris le risque, mesuré mais inhabituel, d'approcher la bulle de son engin à quelques mètres de la paroi pour remonter le couloir au plus près. Une intuition ?

« Tu n'as rien qui te relie à la crevasse ? » Ce sera la dernière phrase que Gaëlle Cavallié entendra dans le bruit du rotor de l'hélicoptère, avant que le câble ne se tende. Jeff Mercier n'est pas près d'oublier cet instant qui le soulage aussi d'une culpabilité morale. Car Jeff était aussi d'astreinte le premier jour de la mésaventure de Gaëlle, le mardi 14 mai 2013, lorsqu'elle s'est arrêtée en ce lieu pour le moins inhospitalier au-dessus de 800 mètres de vide.

Cent heures de solitude est le témoignage de cette expérience bouleversante qu'elle écrit quelques mois plus tard : « J'ai vu la mort venir, je m'en suis voulu de la peine que j'allais faire à mes parents, je voulais vivre aussi, mais, à un moment, je me suis dit que j'étais prête, s'il le fallait. Alors, j'ai fait un pacte avec Dieu : je lui ai dit que j'étais prête à perdre mes jambes et que, s'il me laissait la vie sauve, je ne referais plus jamais d'alpinisme. »

Au matin du 12 mai, son père la dépose au pied du téléphérique des Grands-Montets. Elle n'ose lui dire qu'elle s'apprête à partir en solo. Au sommet du téléphérique, elle attend le beau temps et bivouaque deux nuits près du radiateur des toilettes de la gare. Elle refait son sac une énième fois pour être sûre de disposer de tout le matériel nécessaire. Le début de l'ascension se passe bien, mais progressivement la fatigue et les premiers doutes l'assaillent. L'angoisse de la chute la gagne. Il lui est désormais impossible de monter ou de descendre. La voici bloquée presque au sommet de ce couloir Couturier, accrochée au flanc de l'aiguille Verte. Elle est seule sans réseau téléphonique pour appeler les secours et la météo se dégrade.

Le premier jour, elle crie de toutes ses forces et sera entendue par des skieurs qui préviennent le PGHM. Une reconnaissance aérienne est déclenchée. Jeff est à bord de l'hélicoptère qui remonte partiellement le couloir. Mais les traces de Gaëlle dans la neige ont été balayées par le vent et l'hélicoptère ne va pas jusqu'au sommet et poursuit ses recherches plus bas sur le glacier. Cette reconnaissance inaboutie pèsera lourdement sur la conscience de Jeff, soulagée par l'issue miraculeuse du sauvetage. Et la ténacité du pilote.

Durant près de quatre jours, Gaëlle va se battre, trouver une crevasse pour lui servir d'abri contre la tempête et le froid, économiser l'eau, pleurer, prier, penser à sa famille, promettre que « plus jamais… ». Cent heures d'angoisse et de solitude avant qu'une courte fenêtre de beau temps ne permette à l'hélicoptère de la sécurité civile de la repérer et de la ramener à bout de forces vers la vallée et la vie. Ces heures de solitude seront les plus longues de sa vie. Son récit, que je recommande vivement, est précis, son attitude exemplaire de courage et de volonté. Les souvenirs resteront gravés dans sa mémoire par l'intensité de l'épreuve. Il faut imaginer l'émotion de Gaëlle lorsqu'elle entend le bruit de l'hélicoptère qui monte vers elle, après quatre journées de survie. Cette chaleur qui monte en elle faite d'espérance

et de vie. Même si Gaëlle a été amputée de plusieurs doigts de pied, elle a repris la marche et l'escalade, mais s'est promis d'arrêter l'alpinisme : « Ces trois hommes, le pilote, le treuilliste et bien sûr Jeff, garderont à jamais une place unique dans ma vie, dit-elle. Je m'en veux de leur avoir fait prendre tous ces risques. Je m'en veux aussi que Jeff puisse se reprocher des choses. »

Pour Jeff Mercier, ce secours est une expérience et une leçon de persévérance : « Nous n'avions rien de précis, nous avons survolé plusieurs fois la zone à la recherche de traces, d'un gant ou d'un sac à dos, mais nous n'avons rien vu, raconte-t-il. Quand nous avons reçu, bien plus tard, l'alerte du père de Gaëlle, nous avons compris que nous étions passés à côté d'une gamine de 20 ans. Je m'en suis voulu de n'avoir pas persévéré. Je suis donc content d'avoir été encore de service le samedi, ça m'a permis de rattraper le travail. »

L'histoire vécue par Gaëlle, Richard le pilote et Jeff le secouriste reste à hauteur d'homme. Le projet de Gaëlle n'était pas déraisonnable. Chaque alpiniste sait la fragilité des choix en montagne. Cela est vrai pour l'alpiniste comme pour le secouriste. Aucun manuel ni aucun protocole ne dictent la conduite lors d'une opération. Il faut savoir écouter son intuition et espérer. Le pire n'est jamais certain.

L'incertitude et le chaos

L'avalanche d'informations anxiogènes depuis plusieurs mois laisse supposer que la crise Covid et l'incertitude sont des états délétères et destructeurs pour notre humanité. Paradoxalement, je suis convaincu que la crise et l'incertitude peuvent se transformer en des états créateurs positifs.

Si l'on revisite la théogonie grecque, on se souviendra que, selon Hésiode, « au commencement, fut Chaos, et puis la Terre au vaste sein et le Tartare sombre dans les profondeurs de la vaste terre ». Chaos préfigure la création du Monde et, dans ses *Métamorphoses,* Ovide le décrit comme « une masse informe et confuse qui n'était encore rien que poids inerte, amas en un même tout de germes disparates des éléments des choses, sans lien entre eux ». Le Chaos se caractérise par l'idée d'un gouffre sans fond où l'on fait une chute sans fin et sans repère. Mais la Terre-Gaia apparaît ensuite, stabilise l'horizon et la vie peut éclore.

La métaphore grecque fait-elle sens en ces temps troublés de pandémie ?

Accepter le déséquilibre et la chute provoqués par le chaos de la crise serait-il la première étape vers un renouveau ?

Le futur selon la CIA

Lors de l'élection de Joe Biden, la CIA a produit son traditionnel rapport[41] sur le Monde à l'horizon 2040. Ce document, fondé sur une analyse factuelle et collaborative, puisque des centaines d'experts ont été mobilisés, offre une vue à 360° sur les grands sujets (économie, géopolitique, démographie) et scénarise les différentes options qui attendent les dirigeants lors des deux prochaines décennies (cela reste du court terme…).

Cinq scénarios se dégagent ainsi de ces travaux pour décrire les nouvelles confrontations qui sont à notre porte :

– la renaissance des démocraties, qui verrait leur résurgence portée par les États-Unis et soutenue par la technologie avec une économie mondialisée en croissance, qui régulerait les crises par la dynamique de son développement ;
– un monde à la dérive, qui verrait les institutions internationales perdre le contrôle de la régulation internationale, notamment sur le volet climatique, la Chine faisant la course en tête, mais ne dominant pas le monde, les pays de l'OCDE restant empêtrés dans des difficultés structurelles internes ;
– une coexistence compétitive, qui verrait Chine et États-Unis se disputer le leadership dans un monde divisé, chacun étant focalisé sur son développement économique, mais arrivant à bâtir des coopérations commerciales solides. La technologie et la croissance atténueraient l'impact des défis climatiques et géopolitiques ;
– des silos séparés, qui verraient la mondialisation s'effondrer et des blocs économiques et sécuritaires émerger pour protéger les intérêts des alliances régionales (États-Unis, Chine, UE, Russie) de menaces croissantes. Les chaînes d'approvisionnement seraient fragilisées et le commerce déstabilisé ;

– tragédie et mobilisation, qui verraient un bouleversement révolutionnaire à la suite de crises environnementales dévastatrices. Chine et UE, soutenues par des ONG et des institutions multilatérales, mettraient en œuvre des changements profonds pour lutter contre le réchauffement climatique, la pauvreté, l'épuisement des ressources.

J'invite chaque dirigeant à lire ces cinq scénarios dans le détail dans ce livre très accessible. Ce qu'il faut se dire aussi, c'est que le futur sera une combinatoire aléatoire de ces scénarios… ou que l'on connaîtra encore des surprises historiques. Alors que faire avec cet avenir improbable et chaotique ? Que faire avec ces dangers omniprésents ? Comment entrer dans un monde quantique et probabiliste avec sérénité ?

Danger et opportunité, ce sont les deux idéogrammes qui traduisent le mot « crise » en chinois : quelles opportunités allons-nous être capables de saisir (ou pas) de cette pandémie et comment préparer un avenir plus lumineux que celui prédit par la CIA ?

Figure 18. « Crise » en chinois

Réconcilier les contraires

Sur le plan managérial, nous entrons dans le temps de la réconciliation et de la confrontation. Le leader durable est celui qui saura équilibrer trois enjeux essentiels : une prospérité économique, une équité sociale et l'intégrité environnementale. Pour cela, il devra réconcilier trois perspectives, celle portée par les gouvernements, celle de la société civile et celle des entreprises, et tenter de les faire converger. Ces leaders devront

apprendre à innover, à négocier, à décider, à traverser les clivages culturels, institutionnels et organisationnels traditionnels et à s'engager pour réconcilier les contraires.

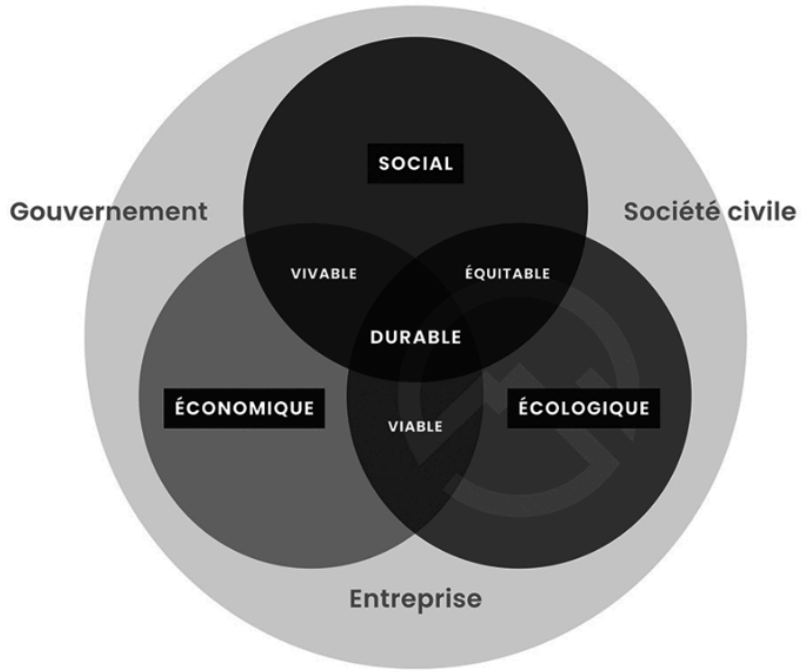


Figure 19. Modèle de développement durable

Saisir l'opportunité de la crise

Le chaos de la crise a permis en des temps record de réinventer nombre de modalités d'organisation en orientant les énergies et le génie collectif vers des essentiels : combien de solutions improbables, de nouvelles solidarités, d'initiatives, d'alliances et d'inventions se sont catalysées en quelques semaines ? Et deux catégories d'hommes vont émerger après ce ralentissement du monde : ceux accrochés au passé et aux dogmes d'avant, et ceux tournés vers un horizon nouveau, qui naviguent en incertitude avec sérénité et conscience des enjeux systémiques dépassant les intérêts partisans et sont prêts à se battre pour l'intérêt général, qui n'est pas l'addition des intérêts particuliers.

Pour permettre ce futur plus désirable que celui laissé en héritage par la révolution industrielle et la mondialisation, un changement de style de

leadership apparaît comme indispensable, et cela à tous les niveaux des organisations, accompagné d'une réelle (r)évolution de la pensée stratégique. Cette pensée devra revoir l'idée de valeur pour faire émerger une création de valeur plurielle (économique, humaine et environnementale), pour redéfinir les fondements de la coopération et de la concurrence, pour clarifier notre dépendance à la technologie.

Il est intéressant encore une fois de nous tourner vers la montagne et les unités de secours pour comprendre leur moteur intérieur qui leur permet de transcender les risques et la complexité.

---

41. CIA, *Le Monde en 2040 vu par la CIA. Un monde plus contesté*, Équateurs Document, 2021.

21
Les cinq doigts de la main au service du MAINagement

Nous oublions trop souvent que nous sommes corps et esprit, esprit et corps. En tant que grimpeurs, nous savons pourtant ce que nous devons à notre main, à nos pieds. Nous savons appréhender le grain de la roche pour y déceler des aspérités qui échappent au regard. Nous posons les pieds en adhérence dans une gestuelle à tâtons. Le corps nous guide plus que l'esprit. « L'esprit se rétrécit à l'espace de la main. »

Les cinq doigts de la main au service de l'agilité

Cette expression « les cinq doigts de la main » est souvent utilisée par les secouristes en montagne pour imager le travail d'équipe, la fusion des intelligences dans l'action. Ils n'ont pas trouvé meilleure métaphore pour décrire leur métier. Comme si ce symbole de la main synthétisait une forme supérieure de la collaboration, des interactions humaines et de l'intelligence collective. À observer les doigts d'un pianiste glisser avec légèreté sur les touches de son piano, on mesure le potentiel de cette métaphore pour illustrer l'harmonie dans l'action.

Cinq, le format d'équipe idéal ?

Cinq doigts d'une main dans cette mission de secours, ce sont un pilote d'hélicoptère, un mécanicien-treuilliste, un médecin et deux secouristes. Cinq, c'est le format d'une équipe de secours en montagne qui, depuis des

décennies, optimise les capacités de transport de l'hélicoptère et se déplace à pied en sécurité et avec fluidité.

Cinq doigts, ce sont des identités et des compétences distinctes, des habiletés, des talents, des expériences, des perceptions croisées au service d'un geste commun et d'une cognition complémentaire.

Cinq doigts, ce sont des interactions neuronales entre l'acte pratique, le toucher, la vue, la perception et la compréhension. Ce sont des angles de vue distincts, des regards croisés qui mobilisent le cerveau et élaborent une cognition partagée au service d'une prise de décision collégiale.

Alors existerait-il une taille optimale du groupe lorsque l'on parle d'efficience collective ? Je voudrais proposer ici une hypothèse de recherche fondamentale.

Le nombre cinq serait-il la taille optimale des interactions et de la coordination humaine ? Notre cerveau a été habitué à piloter nos mains. L'évolution humaine a fait émerger cet outil magnifique au service du développement et de l'adaptation. Au fil des millénaires, la main est devenue le symbole de l'agilité et de notre aptitude à allumer le feu, source d'énergie essentielle au développement humain. Sans la main, point de feu, de techniques, de technologies, d'évolution et de survie. Sans main, l'espèce humaine aurait disparu.

Le MAINagement au service de la cognition partagée et de l'agilité

Sans la main, point d'ascension pour les alpinistes et pour le guide de haute montagne. Car c'est la main qui tient la corde, qui s'accroche au rocher, qui place les protections et réalise des prouesses pour trouver la prise cachée qui offrira la porte de sortie et permettra de franchir le crux. Aux origines étymologiques du mot « management » il y a ce mot « main » que nous ne devons pas oublier en ces temps de télétravail et de distanciation sociale. Tenir en main, tenir la main, chaque forme de leadership est une variation sur ce thème. Mais il me semble que les théories du management devraient s'intéresser profondément à cette question pour esquisser des modèles

simples et efficaces, propices à la fluidité des interactions humaines. Un chef d'équipe doit-il gérer plus de cinq collaborateurs ? Un dirigeant doit-il réunir des comités de direction de plus de cinq directeurs ? Peut-on imaginer que ces équipes de cinq soient finalement le noyau élémentaire de l'intelligence collective ? Ce noyau qui limite les besoins de hiérarchie et permet un partage efficient des informations ? L'histoire du secours en montagne nous enseigne que ce format est efficient et fluide, dès lors qu'il s'adosse à des règles et à des principes d'action structurés autour de modèles mentaux communs et d'une identité partagée.

Une identité partagée autour de l'exemplarité, de la solidarité et de l'engagement

Ce lien de la corde, de la main et du regard repose sur des valeurs de solidarité et d'engagement mutuel. Il constitue un langage commun, indicible et omniprésent. La logorrhée managériale des entreprises se perd dans une technicité et une novlangue truffée d'anglicismes qui a déshumanisé l'interaction humaine : *scrum*, *sprint agile*, *lean management*, *milestones*, KPI, *process*, ERP, etc., et nous pourrions en citer des centaines selon les domaines d'activité. Cette novlangue managériale, je l'ai découverte en prenant la direction commerciale de Petzl[42]. Et, venant de la gendarmerie qui a son propre langage, j'ai mesuré à quel point le verbe préfigure la pensée.

---

42. Créée par Fernand Petzl puis développée par Paul Petzl, cette entreprise conçoit et fabrique des outils pour évoluer dans la verticalité et éclairer.

22
L'accomplissement d'un savoir dans une action : les organisations de haute fiabilité

Les équipes du secours en montagne agissent depuis des décennies sur le fil du rasoir. Du savoir et de l'expérience, ils ont su créer une capacité d'action inédite, et leur savoir-faire peut ouvrir des pistes concrètes : quels sont les essentiels qui caractérisent ces unités ? Aurions-nous encore des leçons à en tirer ?

En 2020, en tant que membre du jury de thèse de Virginie Fernandez, qui avait observé le PGHM de Chamonix pendant plusieurs années, la lecture de son travail[43] m'a permis d'entrer dans un univers conceptuel et théorique qui met des mots sur des actions.

Ce travail visait à comprendre comment les gendarmes-secouristes pouvaient atteindre les objectifs assignés en coordination, tout en préservant l'intégrité individuelle et collective. Ce travail essayait de répondre à cette question simple : comment se construit et se maintient cette compétence collective en environnement extrême ?

Organisation et compétences d'une équipe de haute performance

Comme ancien commandant du PGHM et de l'école (le Centre national d'instruction de ski et d'alpinisme de la gendarmerie) qui forme les gendarmes de haute montagne, j'ai passé plus de quinze années de ma vie à structurer l'émergence de cette compétence collective dans ces unités. Et le travail de Virginie mettait enfin des mots sur ces pratiques et permettait de

modéliser les caractéristiques d'une unité de haute performance en environnement incertain.

Les cinq caractéristiques identifiées par Virginie sont la quintessence d'une histoire qui cumule la double expertise du métier de guide et de secouriste de haute montagne. Et elles apportent une lumière intéressante pour aborder le futur incertain qui nous attend.

Figure 20. Les cinq caractéristiques des équipes hautement performantes

Ces cinq essentiels permettent de construire un collectif résilient et opérationnel. Ces points confirment les hypothèses identifiées dans les chapitres précédents : les métarègles de Christian Morel, le besoin de modèles mentaux en situation de crise, la réflexion sur la fiabilité du processus de décision, l'impact du stress, du bruit et des biais cognitifs, l'esprit de solidarité, la culture du retour d'expérience et la qualité de communication interpersonnelle.

Quand on parle de mise en action, il faut aussi anticiper et modéliser les interactions. J'ai ainsi été le corédacteur de la circulaire ministérielle portée par le préfet Kilh, ancien directeur de la Sécurité civile, qui instaure les principes d'action interministériels entre les services pour les missions de sauvetage en montagne. En fixant un cadre coopératif pour une réponse opérationnelle graduelle selon la complexité et la gravité des événements, nous avons proposé une approche avec une responsabilité distribuée selon des règles claires et préétablies pour éviter les conflits des interstices. Les

réflexions sur la fiabilité des décisions, les modèles mentaux, la confiance, le stress, la crise s'inséraient assez bien dans cette maquette décrite par Virginie.

Pour bâtir une équipe de haute performance, il faut donc agir sur de multiples leviers :

– sous une forme instituée, une attention forte devra être accordée à la composition de l'équipe, aux règles et aux interactions formelles (préparation et anticipation de la mission, briefing, débriefing, feedback, RETEX), au style de management, aux leviers de gestion RH ;
– sous une forme émergente, il faudra faire grandir les expertises individuelles, le niveau de coopération, et renforcer de nombreuses pratiques comme la visualisation, la gestion des émotions, les discussions et les négociations informelles, l'improvisation et le bricolage…

Ces compétences sont construites par la conjonction d'éléments structurants et par un entraînement permanent en situation réelle qui permettent de bâtir un référentiel opératif partagé. Ce référentiel est nourri par la mémoire collective.

Ces organisations sont dirigées par un chef qui facilite l'action et crée les conditions favorables en dépolluant l'action opérationnelle du bruit environnemental (la pression médiatique, hiérarchique, judiciaire, administrative et l'intrusion des familles des victimes). Le chef est garant de la fiabilité de la prise de décision, du bon niveau de délégation, de la cohérence éthique, de la tranquillité des équipes vis-à-vis de ce bruit environnemental.

J'ai insisté sur la dimension itérative de la prise de décision : ce processus débute par la prise d'alerte qui comporte des phases de régulation de l'intervention (justification et faisabilité), de temporisation et de stratégie d'intervention (préparation et plan d'action). Mais n'oublions pas qu'après cette étape de régulation va suivre une dimension adaptative forte. La conscience de la situation (appelée en anglais *situation awareness*), l'ajustement des choix lors de l'engagement sont des leviers importants de l'improvisation. Et ces pratiques qui capitalisent l'action et donnent la capacité à agir par le partage d'expérience informel lors du café matinal ou

plus formel lors du retour d'expérience font partie intégrante de ce socle de compétences.

La cognition distribuée

Pour synthétiser ses travaux, Virginie Fernandez introduit un concept crucial à développer et à explorer : la cognition distribuée. Je l'ai reliée à cette idée de la main et du nombre cinq. Cette cognition reste fluide et fonctionne parfaitement jusqu'à ce chiffre. Ensuite, il convient de mettre en place d'autres mécanismes. Mais la cognition distribuée est déjà la solution retenue en informatique pour faire travailler des calculateurs en réseau, stocker des données, fragmenter les datas, les compresser.

Cette idée est puissante : chaque membre d'une équipe est détenteur d'une partie de la compréhension de la situation et seule la mise en commun de la compréhension de chacun permet de prendre la bonne décision. Alors, comment une organisation distribue-t-elle et organise-t-elle la compréhension de la complexité étant donné que plus personne n'est capable de comprendre la globalité d'un sujet, notamment face à l'incertitude ? La réponse traditionnelle des organisations est la création de processus qui organisent la transversalité, notamment avec la mise en place de chefs de projet. C'est une réponse organisationnelle à un problème de compréhension des enjeux et de la complexité. La cognition distribuée, elle, élargit les perspectives bien au-delà d'une réponse organisationnelle. Elle ouvre des potentialités de coopération et d'intelligence collective que les processus formels finissent finalement par appauvrir.

La cognition distribuée au sein du PGHM utilise ainsi une combinaison de modèles mentaux adossés à une mémoire collective vivante et à un langage partagé qui sont à l'origine d'un référentiel opératif commun.

Fondamentalement, ces pratiques pourraient inspirer d'autres structures que les PGHM. Comme nous l'avons évoqué, une organisation trop rigide et codifiée par les processus aura du mal à s'adapter à l'incertitude. Le seul concept « d'agilité » ne suffira toutefois pas à adresser la complexité. L'agilité est loin d'être la solution parfaite. Elle est un palliatif qui oriente la réflexion vers les principes de l'effectuation. Mais une organisation,

qui ne s'adosserait pas à une démarche apprenante sachant capitaliser sur les erreurs du passé, serait condamnée à les commettre de nouveau.

Pour aborder le chaos normal qui nous attend dans un monde interconnecté et imprévisible, c'est-à-dire travailler de manière imparfaite avec des outils imparfaits, une compréhension imparfaite des enjeux et un degré de contrôle limité, la réflexion sur les fondements de la cognition distribuée apporterait un éclairage précieux.

---

43. Fernandez V., « L'émergence de la compétence collective en contextes extrêmes. Le cas des équipes de secours en montagne », thèse de doctorat en science de gestion, université de Nice, 2020.

23
Mettre en œuvre un processus de transformation

« Rien ne se perd, rien ne se crée : tout se transforme. »

Laurent de Lavoisier

Parmi les qualités d'un leader durable et résilient, il y a cette idée de transformation. Rien ne sera facile ni simple pour surmonter les enjeux dont les conséquences sont majeures. Cette tâche d'accompagner ou de précéder les transformations n'est ni spécifique ni singulière, elle suit le cours de l'histoire de l'humanité qui n'est elle-même qu'une succession d'évolutions et de révolutions.

La transformation est donc consubstantielle à notre réalité humaine et va bien au-delà. La matière se transforme, l'homme se transforme, l'univers se transforme.

Pour le dirigeant ou le guide de haute montagne, évoluer dans cette instabilité nécessite de l'apprentissage et de la pratique. Nous avons beaucoup parlé ces dernières années de transformation digitale comme étant une finalité en soi. Mais, en réalité, ce n'est qu'une transformation majeure au service d'une finalité qui est celle de notre pérennité et de notre développement harmonieux. Le digital est un outil parmi d'autres pour nous aider à développer une prospérité économique, une équité sociale et une intégrité environnementale. Si la transformation digitale devenait une finalité en tant que telle, nous pourrions nourrir de grandes inquiétudes.

Parmi les transitions majeures à surmonter, celle du changement climatique est la plus inédite et probablement la plus critique. Ce qui est là, devant nous, dans une échelle de temps très courte, c'est une des évolutions les plus radicales à conduire : elle touche à l'idée de croissance et à un modèle économique centré sur le profit depuis la révolution industrielle. Je

ne suis pas qualifié pour décrire un autre modèle, mais je sais qu'il devra être plus durable et plus équitable, sinon le chaos s'installera. Cette transition systémique va bouleverser de nombreux équilibres. Alors, comment allons-nous réussir cette transformation ? Je n'ai pas de réponse, mais une modeste conviction : cette transformation ne sera possible que par l'expression d'une nouvelle forme de leadership plus résilient, plus durable et plus responsable.

Parlons transformation avec Laurence Bret

© Monica Dalmasso

Laurence Bret a accepté de rejoindre Mountain Path en 2021 pour nous aider à promouvoir les idées que ce livre décrit. Elle a une culture du monde digital, puisqu'elle a été directrice marketing Europe pour LinkedIn, a travaillé dans la Silicon Valley, là où se conçoit le monde de demain, un certain monde en tout cas. Laurence est énergique, positive et engagée.

J'avais envie de lui demander ce que signifie pour elle le mot « transformation » qui a envahi notre discours managérial. Et c'est vrai que cette phrase célèbre de Lavoisier indique une circularité de la transformation qui intrigue.

« Un ouvrage occupe une place fondamentale dans l'histoire de la pensée chinoise, *Le Yi Jing*, dont le titre peut se traduire par *Livre des*

mutations ou encore *Livre des transformations*. Il explique que la première loi de ce monde est le changement, que l'on ne peut y échapper et que la seule façon de mener une vie sereine dans un environnement inconstant est d'embrasser le changement. Cet état d'esprit explique peut-être la formidable capacité de transformation des peuples extrême-orientaux, illustrée par exemple par l'incroyable essor de la Corée dans les années 1950 ou par la phénoménale mutation économique et politique de la Chine amorcée à la toute fin du XX^e^ siècle.

À l'opposé, la civilisation occidentale a bâti sa vision du monde à partir d'un récit linéaire et chronologique, la Bible, avec un début, une fin et un sens, comme le rappelle Hesna Cailliau dans son livre *Les sept religions, une clé pour comprendre le monde*[44].

Dans ce schéma de pensée, la transformation correspond forcément à un passage d'un état présent que l'on maîtrise, à un état futur que l'on imagine avec plus ou moins de bonheur. Elle se traduit donc forcément par la disparition de quelque chose de familier et par un bouleversement de l'équilibre. Dès lors, même si le changement est souhaitable, voire dans certains cas vital, il engendre des peurs irrationnelles et une quête désespérée de stabilité. C'est ainsi qu'en dépit d'une situation de plus en plus critique, d'un environnement de plus en plus incertain, on observe des individus ou des organisations chercher refuge dans un immobilisme mortifère.

L'histoire économique fourmille d'exemples d'entreprises établies qui se sont révélées être des colosses aux pieds d'argile, de Goliath abattus par des David plus agiles.

Et la digitalisation a considérablement accentué ce phénomène, en donnant à de toutes petites structures les moyens de bâtir des modèles disruptifs à très faible coût. Ainsi, alors que jusqu'à la moitié du XX^e^ siècle la taille était le principal facteur de domination, car elle seule permettait d'accroître la rentabilité grâce aux effets d'échelle, c'est désormais la capacité de transformation et d'adaptation qui détermine le succès.

Et le plus fascinant, c'est que, même parmi les start-up qui sont venues bousculer les acteurs historiques, seules celles qui parviennent à se renouveler en permanence, à se "disrupter" elles-mêmes, maintiennent

les niveaux de croissance attendus par les investisseurs.
Comme le remarque Stefan Gross-Selbeck, un des associés du Boston Consulting Group, nous avons changé de paradigme économique : auparavant la croissance reposait sur l'exécution opérationnelle d'un *business model*, désormais elle réside dans la transformation permanente du *business model*.
Mais comment expliquer cette nouvelle donne et convaincre de la nécessité de la transformation des populations ou décideurs qui savent ce qu'ils vont perdre sans nécessairement comprendre ce qu'ils vont y gagner ?
Un professeur de la Harvard Business School, John P. Kotter, a élaboré une démarche en huit étapes pour conduire le changement.

1. Créer un sentiment d'urgence

Il s'agit de déclencher l'aspiration au changement en s'appuyant sur des leviers négatifs (tensions, frustrations) ou positifs (aspirations). Nir Eyal a écrit un ouvrage absolument fascinant, *Hooked*[45], sur l'utilisation de ces mécanismes par les géants de la tech pour créer de nouvelles habitudes. Il évoque trois types de tensions (le temps, l'effort physique, l'argent) et trois types de stimulus (la récompense de la chasse, la récompense de la tribu, la récompense pour soi-même).

2. Former une coalition puissante

La transformation ne s'impose jamais par le biais du pouvoir hiérarchique. Elle doit s'appuyer sur des acteurs disposant de crédibilité, de leadership et de légitimité dans l'organisation. Il existe d'ailleurs un principe sociologique modélisé par Malcolm Gladwell et baptisé *Tipping Point* (le point de bascule), selon lequel "quand, dans une population, des individus qui ont un comportement singulier s'allient et finissent par peser 10 % de cette population, alors ce comportement singulier devient la norme".

3. Créer une vision de l'état futur

Comme on l'a évoqué précédemment, la réticence à la transformation émane souvent du fait que "l'on sait ce que l'on perd sans savoir ce que l'on gagne". Il est donc essentiel d'articuler une vision claire de l'état

futur et de l'illustrer par des éléments les plus tangibles possible : modèles, chiffres, scénarios.

4. Communiquer cette vision de façon dynamique et tournée vers l'action

Imaginez une cordée à qui l'on n'indiquerait ni le sommet ni les étapes pour y parvenir. Il faut non seulement communiquer la vision, qui est en quelque sorte le monde idéal, mais expliciter la mission qui indique les objectifs intermédiaires de façon pragmatique et mesurable. Cet élément est essentiel, car mesurer les progrès est un levier de motivation très important : lors d'une ascension, se retourner pour voir le chemin parcouru depuis le point de départ aide énormément.

5. Inciter à l'action

Pour mobiliser les parties prenantes, il faut tout d'abord les responsabiliser. Cette responsabilisation se fonde bien évidemment sur la confiance, mais également sur une délégation responsable, adaptée au niveau d'engagement et d'expertise des différents acteurs. Elle pourra ainsi être plus ou moins directive. Et, pour qu'elle fonctionne, il est essentiel de lever les obstacles, à la manière d'un guide qui préparerait ou sécuriserait la voie.

6. Assurer des victoires à court terme

La notion de "petites victoires" (au sens positif du terme) est évoquée notamment lorsque l'on parle d'effectuation ou de *Lean Management*. On l'a vu, le cerveau est dopé à la récompense (c'est la fameuse dopamine). Mais il est parfois difficile de se fixer des objectifs réalistes. Comme le dit si bien Bill Gates, "on surestime toujours ses capacités à court terme tout en sous-estimant ce que l'on peut accomplir à long terme". Mieux vaut donc se fixer des objectifs modestes et itérer rapidement. C'est la fameuse devise de la Silicon Valley : "*Think big, start small and move fast*[46]." La clé du succès tient à la capacité de choisir ses batailles et donc de prioriser les opportunités qui auront le plus d'impact. C'est la fameuse loi du 80/20 : agir sur les 20 % qui généreront 80 % du résultat attendu.

7. Consolider les succès pour enraciner le changement

On peut gagner une bataille et perdre la guerre. Il est donc indispensable d'analyser, après chaque étape franchie avec succès, ce qui s'est bien passé et ce qui doit être amélioré. C'est le fameux processus de retour sur expérience ou RETEX. Deux concepts asiatiques méritent aussi d'être activés : le Kaizen, l'idée d'amélioration continue, et le Shoshin, l'idée de conserver perpétuellement "l'esprit du débutant".

8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture des organisations

Dans un processus similaire à celui de l'innovation, le corps social doit intégrer les nouveaux modèles et comportements générés à son ADN. Le rôle des dirigeants est alors essentiel. Ils doivent se lancer dans leur propre parcours de transformation personnelle et favoriser un échange nourri avec les collaborateurs pour que chacun comprenne quels sont sa contribution à la vision et son impact, et trouve ainsi un sens à la transformation. »

« Rien n'est permanent sauf le changement. Seul le changement est éternel », nous dit Héraclite. Cette phrase heurte notre besoin de stabilité et bouscule cette tentation de nous accrocher à nos croyances en la linéarité des choses. L'avenir est changement. L'avenir est transformation et renouveau. L'avenir est quantique et probabiliste… Ces évolutions, nous leur accolons aujourd'hui ce qualificatif « d'incertain », comme si le monde d'aujourd'hui était plus incertain qu'au moment du Big Bang… Mais comment se transformer sans se fissurer ? Existe-t-il une recette magique pour traverser ces bouleversements qui ne cessent de nous bousculer dans nos certitudes sans se perdre ni se fragiliser ?

---

44. Cailliau H., *Les sept religions, une clé pour comprendre le monde*, Privat, 2021.
45. Eyal N., *Hooked*, Eyrolles, 2018.
46. « Pensez grand, commencez petit et avancez vite ! »

24
Redevabilité et solidarité au service de notre résilience collective

Le philotimo serait un secret grec[47] au fondement de la démocratie.

Depuis des années, en tant que guide de haute montagne et ancien secouriste, j'essaie d'expliciter ce qui fonde l'esprit de cordée et cette idée de « redevabilité » aux sources de la confiance, convaincu que ces thèmes sont des ingrédients puissants, propices à la qualité de l'engagement et de l'action. Mais, depuis des années, je n'arrive pas à trouver le mot juste pour qualifier ces idées.

C'est lors d'un voyage en Grèce que j'ai découvert la place majeure d'une idée, philotimo, comme ciment de l'identité de ce pays. Elle décrit peut-être la vertu supérieure au fondement de la civilisation grecque. Depuis des millénaires, elle constitue le substrat et le terreau favorable à l'éclosion de la démocratie.

Barack Obama ne s'est d'ailleurs pas trompé en décrivant cette valeur « d'amour, de respect, de bienveillance pour la famille, la communauté et la nation » comme la vertu supérieure mise au service d'un destin commun « qui nous oblige les uns envers les autres ».

Cette vertu cardinale au cœur de la citoyenneté nous dépasse et nous relie indéfectiblement entre hommes libres.

Vénéré aujourd'hui par le peuple grec, enseigné à l'école et dans les familles, soutenu chaque jour par l'Église orthodoxe, cet « amour familial et du prochain » s'est faufilé à travers les siècles pour émerger dans une modernité discrète, qui cherche à promouvoir des valeurs altruistes en rupture avec notre individualisme et notre frénésie consumériste court-termiste.

Il n'est pas étonnant aussi que ce mot émerge de l'hommage funèbre prononcé à la mort d'Aristote et qu'il apparaisse sous la plume de Platon dans *La République* ou le *Parménide*. Dans ce texte d'ailleurs, Zénon oppose deux attitudes : *philonikia*, celui qui veut vaincre à tout prix, et *philotimia,* celui qui veut se faire admirer pour ses actes au service de la cité.

Alors pourrions-nous distinguer deux figures de dirigeants ou de managers : ceux portés par le philotimo, l'intérêt commun, la fraternité, le bien commun, le temps long, et ceux portés par l'obsession de la victoire, le philonikia ?

Le récent départ d'Emmanuel Faber de la direction de Danone illustre ce combat féroce entre deux lectures du monde. Périclès, stratège et militaire, fait l'éloge des premiers, convaincu que la cité athénienne ne traversera les tempêtes qu'adossée à une citoyenneté animée de cet idéal. En visite à Athènes, Barack Obama, 2 500 ans plus tard, redira la même chose[48].

Ce continuum du philotimo à travers les chaos de l'histoire nous invite à l'introduire dans toutes les organisations humaines comme un modèle d'interactions, à commencer par les lieux de travail et les entreprises. L'idée « d'entreprise à mission » pose le principe d'un objectif plus large que la seule finalité économique de l'entreprise, mais elle ne dit pas sur quel pacte relationnel fonder la relation managériale.

Si la démocratie constitue encore un idéal commun, il est probablement utile de valoriser ce philotimo qui a permis l'éclosion de la Grèce au IV^e^ siècle. Ce substrat relationnel propice à l'intelligence collective, aux mathématiques, à la médecine, à la créativité artistique, au génie grec dans toutes ses dimensions reste probablement un terreau favorable à notre développement aujourd'hui pour adresser la complexité du monde.

Face à l'incertitude et aux menaces, ce comportement est donc une clé pour accroître notre résilience collective. Et, pour être concret, interrogeons-nous sur les attitudes qui fondent ce socle. Les historiens, les philosophes et les hellénistes seraient ici d'un grand secours pour reconstituer les strates sédimentaires de ce mystère et clarifier les essentiels du philotimo. Serait-ce :

– au niveau individuel : le courage, l'exemplarité, l'acte gratuit et la philanthropie ?

– au niveau collectif : la volonté d'agir dans le temps long et de créer des œuvres utiles pour tous ?
– au niveau des organisations : la volonté de défendre le bien commun et la pérennité de la cité ?

Au risque de passer pour naïfs, nous pourrions penser que, sans philotimo, l'humanité sera démunie face aux enjeux du futur. Philotimo et « esprit de cordée » fondent une éthique durable et salvatrice.

---

47. Voir *The Greek Secret*, YouTube, 22 août 2014.
48. Voir President Obama, « on #Philotimo during his Athens visite », YouTube, 30 décembre 2016.

25
Transmettre l'esprit de cordée aux jeunes générations

Si le philotimo est une vertu grecque cardinale et que l'esprit de cordée est une matrice pour l'éveiller, alors il est utile de réencorder les jeunes générations pour apprendre à gravir les montagnes, à mesurer la fragilité de l'environnement et à se mettre en mouvement. Dans l'immédiat après-guerre, le mouvement Jeunesse et Montagne, initié par la Résistance, notamment lors de la constitution du maquis des Glières, du Vercors et des poches de Résistance disséminées dans les Alpes et les Pyrénées, a emmené des générations de jeunes Français découvrir la montagne pour donner un élan et une énergie collective dans la dynamique des Trente Glorieuses.

Il n'est évidemment pas à l'ordre du jour de recréer des maquis… Pourtant, avec Xavier Boute, professeur à HEC, et Cécile de Lisle, directrice de la chaire « *Purposeful Leadership* », nous avons construit un parcours d'intégration pour les jeunes élèves de cette école de commerce réputée.

Ce séminaire a pour ambition de transmettre l'esprit de cordée et de permettre à ces jeunes élèves de se questionner sur le sens de l'action. Mais je laisse à Xavier le soin d'apporter son regard en guise de conclusion à ce livre, puisque la transmission en est le seul objectif.

Transmettre, ce n'est pas se débarrasser du sujet en demandant aux prochaines générations de porter le fardeau seules. Transmettre, c'est engager dès à présent les transformations, à son niveau, avec ses moyens, avec ses paradoxes, avec son impact limité, mais avec détermination et courage, sans se laisser envahir par la peur. Avec le plaisir de vivre.

Vers la conclusion avec Xavier Boute

« Selon Galilée, “on ne peut pas tout enseigner à un homme, on ne peut que l’aider à découvrir en lui-même”. J’ai toujours été interpellé par cette phrase, dans un système scolaire où l’enseignement se fait le plus traditionnellement de façon docte, avec le professeur en position de sachant, et des élèves cherchant au mieux à appliquer ce que l’enseignant lui transmet. C’est d’autant plus vrai pour des jeunes de vingt ans, qui ont passé les dernières années de leur vie à préparer un concours difficile, exigeant, encadrés par des professeurs de classe préparatoire mettant toute leur énergie pour aider ces apprenants à obtenir le graal, à savoir intégrer une des plus prestigieuses écoles.

Cependant, lorsqu’on pose la question aux étudiants juste arrivés en grande école sur ce qu’est maintenant leur objectif, beaucoup avouent une perte de repères sur ce qui va les motiver pendant les années à venir. C’est pourquoi nous avons, en liaison avec des anciens élèves de l’école voulant aider ces jeunes étudiants dans la quête de sens, mis en place un parcours “*Purpose & Sustainability*” avec un volet leadership, qui sera applicable dès les premières années dans le monde professionnel.

La première question à se poser pour un étudiant est le sens qu’il souhaite donner à son action, en cohérence avec ce qu’il est lui-même. Réussir à intégrer HEC peut être dicté par une pression sociale, familiale ou scolaire. Le nouvel objectif à atteindre doit pouvoir se fixer directement par l’individu. C’est souvent très angoissant pour un jeune sortant de classe préparatoire. Il est donc nécessaire de rappeler que le plus important est de commencer à se poser la question, mais que trouver les réponses prend du temps. À l’image d’un parcours scolaire en grande école, si un étudiant commence à trouver des éléments de piste à la fin de ses années d’étude, l’école aura rempli son œuvre au sens de l’enseignement décliné par Galilée.

Le deuxième point d’apprentissage consiste à réfléchir sur son environnement proche, que l’on matérialisera par la cordée du montagnard, qui constitue un miroir de la vie en entreprise que fréquentera l’étudiant durant ses premiers emplois. Quel regard apporter à ses collaborateurs ? Quelles sont les conditions de réussite d’une action collective dans son interaction avec les autres ? Ronald Coase, Prix Nobel d’économie, dans son article fondateur “La nature de

l'entreprise" en 1937, parlait de la relation dirigeant-dirigé. Depuis cet énoncé très hiérarchique, nous devons aider les étudiants à comprendre l'évolution de la structure de l'entreprise et à s'adapter à l'environnement qui sera le leur. Or, il y a forcément des différences de posture à adopter selon que l'on rejoint un grand cabinet de conseil, que l'on rentre dans le monde de la finance, ou que l'on monte une start-up avec quelques amis rencontrés sur le campus de l'école.

Le troisième axe de questionnement se pose enfin au niveau sociétal. Beaucoup d'étudiants croient a priori qu'ils ne pourront pas exercer de responsabilités faisant sens en suivant des études au sein d'une grande école. C'est à nous, dans un premier temps, de les éveiller sur ce qu'ils souhaitent laisser comme empreinte dans le monde qui sera le leur, ensuite de leur faire prendre conscience des opportunités qui seront les leurs plus tard, même si elles ne semblent pas immédiates, et surtout de les accompagner durant leur scolarité, et aussi par la suite grâce à la force du réseau de l'école.

Afin de mettre en œuvre cette quête de sens sur les trois cercles concentriques, moi, les autres, la société, nous avons décidé de démarrer le parcours des étudiants par une phase expérimentale, qui doit servir de base pour un travail de recherche mené par les étudiants pendant près de trois mois.

Pour cela, les étudiants d'HEC ont démarré leur cursus académique pendant quatre jours à Chamonix. Encadrés par Mountain Path, mis dans des groupes de quinze étudiants issus de classes préparatoires différentes, ils sont amenés à vivre différentes expériences telles que des ateliers d'escalade, des ateliers de secourisme, des rencontres avec des acteurs inspirants de la vallée, des randonnées en montagne, une nuit en refuge et la découverte d'un paysage magnifique, mais aussi en pleine évolution liée aux changements subis par la planète. Durant ce séjour, ils sont amenés à produire des rapports d'étonnement sur ce qu'ils observent, ressentent, sur ce qui les émeut, les choque, les interpelle.

La découverte d'un glacier, le discours d'un guide, l'expérience de l'escalade, l'observation de l'environnement sont de multiples moyens de poser les bases des mémoires de recherche qu'ils produiront ensuite. Quel meilleur environnement que la montagne pour se poser les

questions suivantes : être soi ? Être avec (la cordée) ? Être pour ?
Dans *Gens des neiges*, Frison-Roche écrivait : “En bas, tu n’aurais peut-être pas cru, tandis qu’ici… Ici, on ne peut pas mentir ! On ne ment jamais en haute montagne.”
Aujourd’hui, un étudiant d’HEC a besoin et envie d’authenticité. Démarrer sa scolarité au sein d’une cordée est un excellent moyen de travailler sur cette quête. »

Franchir le crux

DE LA MONTAGNE À L'ENTREPRISE

Développer un leadership résilient et durable

en « premier de cordée », c'est :

- Faire émerger des compétences collectives qui s'adossent à une cognition partagée pour mieux appréhender la complexité.
- Distribuer le leadership pour mieux servir l'intérêt commun.
- Engager les transformations avec courage et détermination.
- Faire grandir l'esprit de solidarité et de fraternité (le philotimo).
- Transmettre aux jeunes générations et nourrir leur confiance.

CONCLUSION
La fin de la ruée vers l'or ?

Par le jeu du hasard, je finis d'écrire ce livre à Denver, au pied des rocheuses du Colorado, les Rocky Mountains avec ses nombreux sommets de plus de 4 000 mètres, dans un des États américains les plus prospères et dynamiques.

Ce qui m'a frappé en arrivant dans cette ville, c'est cette cohabitation ahurissante de l'opulence américaine avec ses tours immenses, un centre-ville tiré au cordeau, des banlieues avec des pavillons à l'anglaise à perte de vue, des 4 × 4 vrombissants et ces sirènes hurlantes des pompiers qui interviennent 24 heures sur 24, et… « en même temps », sur le trottoir en plein centre de cette même ville, dans les parterres de pelouses verdoyantes à proximité du Civic Center, des formes errantes de cette humanité désincarnée, misérable, abandonnée, composée indistinctement de jeunes junkies hallucinés, de vieux gisants, de blacks éberlués, de femmes latinos en surpoids… à vous retourner le cœur.

Paradoxalement, quelques minutes après, lorsque l'on marche dans les montagnes, on retrouve cette beauté naturelle et sauvage au-dessus de la ville et l'on pense à John Muir et à ses mots précieux. Il a écrit ses livres pour décrire et protéger la beauté de la nature dans les années 1880. Par son combat, il a obtenu la création du premier parc national du Yellowstone en 1872. John Muir avait la conscience du visionnaire qui vécut à la même époque que le *Golden Rush* et la révolution industrielle, cette ruée vers l'or qui a essaimé ici ces restes de villes fantômes, de ferrailles tordues, d'usines et de cabanes perdues dans les montagnes. Mais nous ne sommes pas encore sortis de cette époque et de cette croyance absurde dans l'idée des ressources infinies de la Terre.

À Denver, lorsque je traverse la ville et que je chemine dans les montagnes, je ressens plus qu'ailleurs ces trois éléments majeurs que nous

devons apprendre à réconcilier : cette prospérité économique incroyable portée par les technologies, les start-up, l'énergie créatrice, l'innovation, mais au service d'une plus grande équité sociale qui doit être restaurée par la solidarité et l'éducation, et attentive à cette fragilité d'une nature menacée par notre voracité, que nous devons mieux protéger et qui, par sa diversité, nous aidera à surmonter le plus grand défi de l'humanité.

Bibliographie

Bonatti Walter, *Montagnes d'une vie*, Arthaud, 2021.

Cavallié Gaëlle, *Cent heures de solitude*, Paulsen, 2017.

Frangne Pierre-Henry, *De l'alpinisme*, Presses Universitaires de Rennes, 2019.

Frison-Roche Roger, *Premier de cordée,* Arthaud, 1942.

Hunt John, *La conquête de l'Everest,* 1954.

Kahneman Daniel, *Système 1/Système 2, les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

Kahneman Daniel, Sibony Olivier, Sunstein Cass, Noise, Odile Jacob, 2021.

Lochman Arthur, *Toucher le vertige,* Flammarion, 2021.

Messner Reinhold, *Nanga Parbat, face à la montagne de la mort*, Arthaud, 2016.

Messner Reinhold, *Le Sur-Vivant*, Glénat, 2015.

Morel Christian, *Les décisions absurdes I, Sociologie des erreurs radicales et persistantes, 2002.*

Morel Christian, *Les décisions absurdes II,* Gallimard, 2012.

Morel Christian, *Les décisions absurdes III, L'enfer des règles, les pièges relationnels,* Gallimard, 2018.

Rumelt Richard, *Good Strategy, bad Strategy*, Currency, 2011.

Vraie Benoît, *Gestion du stress en situation de crise*, De Boeck, 2018.

Voir également les travaux de Robert Weisz (Comprofiles) et de Jérôme Barrand (Agiloa).

Remerciements

Pour ce travail, j'ai été aidé amicalement par Pierre-Henri Frangne, Carine Salvy, Chris Maxwell, Robert Weisz, Érik Decamp, Michel Frisque, Benoît Vraie, Virginie Fernandez, Xavier Boute, Richard Raquillet, Julien Hervouët. Merci à eux.

Je voudrais remercier toute l'équipe de Mountain Path, Carine Salvy, Thierry Malleret, Clémentine Chardin, Laurence Bret, Étienne Martin, Marie Guérin et les compagnons de route pour leur soutien depuis la création de ce projet en 2017. Merci également à Monica Dalmasso, à Quentin Iglesis, à David Rastouil et à Pascal Tournaire pour les photos, et à Clarisse Bret pour les schémas.

Et, pour son soutien indéfectible, je ne peux oublier Stéphanie, mon épouse, mes enfants Vivien, Théophile, Léonie et Adèle à qui je dédie cette réflexion et, enfin, mes parents, Isabelle et Henri, qui ont dédié leur vie à la montagne et m'ont transmis ce désir d'altitude.

À propos de l'auteur

© Monica Dalmasso

Blaise Agresti est guide de haute montagne et ancien dirigeant des unités de secours de la gendarmerie. Considéré comme un expert reconnu du secours en montagne et de la gestion des crises, il a dirigé diverses unités opérationnelles, notamment le peloton de gendarmerie de haute montagne (PGHM) et le Centre national d'instruction de ski et d'alpinisme (CNISAG) qui forme les secouristes de montagne, situés à Chamonix en Haute-Savoie. Chef d'opération lors de différentes catastrophes, il a aussi conduit diverses coopérations dans le domaine de la formation (Inde, Chine, Népal, etc.). En tant que chef de projet, il a également structuré une mission d'assistance internationale pour renforcer les compétences de la police afghane.

Son parcours académique a débuté à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, puis à l'École de guerre, et s'est poursuivi par une formation Executive MBA à l'EM de Lyon. Directeur commercial international de l'entreprise Petzl, il a fondé Mountain Path en 2017 et accompagne depuis des dirigeants, des équipes managériales et des étudiants.

Auteur de nombreux articles, conférences et podcasts, expert auprès de l'APM (Association progrès du management) et du réseau GERME, il enseigne dans différentes écoles (HEC, Sorbonne, EM Lyon) ou en entreprise. Il a publié deux livres sur l'histoire du secours en montagne (*In extremis, l'épopée du secours dans le massif du Mont-Blanc*, Guerin, 2006 ; *Une histoire du secours en montagne*, Glénat, 2018) et a réalisé un film sur la gestion de crise (*Krisis*, 2009).

À propos de mountain path

Learn from altitude

Mountain Path est une agence de conseil spécialisée dans l'apprentissage par le réel fondée en 2017 par Blaise Agresti (ancien dirigeant du secours et guide de haute montagne), Carine Salvy (ancienne D.G. de Poweo) et Thierry Malleret (économiste et fondateur du Monthly Barometer), auxquels s'est récemment jointe Laurence Bret Stern (ancienne directrice marketing de LinkedIn).

Dans l'urgence d'un monde en crise et en perte de repères, la montagne offre un terrain d'exploration puissant et l'exemple de professionnels qui ont développé des savoir-faire uniques pour s'adapter à l'incertitude et déployer leur efficacité collective.

Mountain Path s'en est inspiré pour bâtir des modèles de management et de collaboration visant à l'émergence d'une performance durable. Nous proposons des programmes immersifs sur mesure aux écoles et aux organisations pour les aider à former des leaders éclairés, résilients et responsables.

Nous leur offrons un accès privilégié à des sites exceptionnels (Chamonix, Cassis, Pyrénées, Pen-Hir, La Réunion), à des professionnels du risque (PGHM, guides), à de grandes figures inspirantes (alpinistes, sportifs, explorateurs) et à des acteurs socio-économiques engagés (entreprises, associations), tous mus par la même passion de la montagne.

En quatre ans, Mountain Path a accompagné une centaine de sociétés (Allianz, Groupama, Airbus, April, Bouygues, Greenweez, Jaeger-Lecoultre, Pictet, Société Générale, iAdvize, Ballas…). Nous collaborons régulièrement avec l'EM Lyon et HEC Paris dont nous avons accueilli les 370 nouveaux étudiants pour une semaine de formation à Chamonix sur le thème du sens.

© 2022 Éditions Mardaga
B-1160 Bruxelles (Belgique)
www.editionsmardaga.com

Coordination éditoriale : Véronique Dupas
Illustration de couverture : zhukovvvlad – Shutterstock
Design de couverture : Philippe Godefroid
Maquette intérieure : Carine Thurion – CW

Design Dépôt légal : 2022/0024/21
ISBN numérique : 9782804723927

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du présent ouvrage est strictement interdite.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library